

## COMMENT ACCOMPAGNER LA SORTIE DE CRISE ?



*par Philippe Héry, Associé,  
Oderis Consulting*



**A** l'heure où les premiers signes encourageants surviennent après 18 longs mois de crise inédite, caractérisée tant par son ampleur que par sa dimension planétaire, la question se pose de savoir comment accompagner au mieux les entreprises dans cette période de sortie de crise.

La pandémie du Covid 19 aura vu une mobilisation exceptionnelle, principalement des pouvoirs publics, afin d'endiguer le risque de raz de marée de défaillances d'entreprises et de crise économique potentielle en résultant, au vu de l'arrêt brutal d'activité pour un grand nombre de secteurs d'activité.

Cette mobilisation s'est principalement traduite par la mise en place de mesures massives de soutien telles que les PGE (prêts garantis par l'Etat), et les reports de charges et d'échéances fiscales. Ces mesures, qui ont permis d'assurer la liquidité des entreprises pendant cette période, ont également pour conséquence un accroissement significatif du niveau de dettes, dans un contexte où les entreprises françaises sont déjà caractérisées par la faiblesse de leurs fonds propres, ce qui les fragilise au moment de financer une reprise qui pourrait être aussi brutale que la crise a été soudaine.

Dans la continuité des efforts déployés depuis le début de la crise pour soutenir les entreprises, la force publique s'at-

tache aujourd'hui à vouloir accompagner cette nouvelle étape, tout aussi périlleuse. C'est dans cet esprit qu'elle a défini, en collaboration avec d'autres partenaires de l'entreprise, un plan d'action pour favoriser la prévention des difficultés et qu'elle a confié, à 23 parlementaires de l'Assemblée Nationale, une mission destinée à formuler des propositions pour faire évoluer le droit des entreprises en difficulté.

La question est aujourd'hui de savoir si cette mobilisation permettra d'éviter la vague de défaillances que certains prédisent, et de favoriser des solutions de sortie de crise.

### **LE PLAN D'ACTION SUR L'ACCOMPAGNEMENT DE SORTIE DE CRISE**

Ce plan repose principalement sur la volonté de favoriser la détection et le traitement préventif des difficultés des entreprises. Les spécialistes de la crise (avocats, conseils financiers, mandataires,...) n'ont de cesse de marteler, à l'instar de la maladie, que plus une difficulté est identifiée et traitée en amont, plus les chances de succès sont importantes.

C'est avec cet objectif qu'un des axes du plan d'action repose sur l'engagement des partenaires de l'entreprise (institutions publiques, experts-comptables, commissaires aux comptes, banques, ...) à jouer un rôle moteur dans la détection des difficultés.

Il est préalablement important de souligner qu'un des freins traditionnellement observé pour cette détection des difficultés est le chef d'entreprise lui-même. En effet, alors même qu'il est le seul à avoir l'information en temps réel sur la situation de son entreprise, son optimisme naturel, qui est par ailleurs une de ses forces, le conduit souvent à ne pas prêter l'attention nécessaire aux premiers signaux d'alerte, voire à être dans le déni.

L'ambition du plan d'action est donc de mobiliser l'expertise des partenaires de l'entreprise pour détecter les « signaux faibles », en mutualisant les différentes sources d'information, dans le respect bien évidemment de la nécessaire confidentialité exigée par ce type de contexte.

Cette initiative, que l'on a déjà pu historiquement observer dans certaines régions, doit permettre de s'appuyer sur les outils de diagnostic des organismes publics (URSSAF, services de l'Etat,...), de la Banque de France, des experts-comptables/commissaires aux comptes et d'autres partenaires (banques, CCI, tribunaux de commerce, avocats, ) pour appréhender la situation d'une société et sensibiliser un chef d'entreprise récalcitrant.

Même si, à ce stade, seul le pouvoir de conviction permettra de l'inciter à agir, notamment de la part des intervenants les plus proches de son quotidien et en qui il a confiance, d'autres actions plus « intrusives » peuvent également être envisagées. Il s'agit par exemple de la possibilité pour une banque, confrontée à la passivité du dirigeant face à une situation de difficulté, de dénoncer les concours bancaires octroyés pour l'inciter à réagir sauf à se voir amputé de ressources de financement.

Un des points clés de l'anticipation consiste à ne pas se priver de solutions de traitement juridique des difficultés, qui ont démontré leur efficacité. En effet, à titre d'illustration, une entreprise qui aurait tardé à réagir et se trouverait confrontée à un état de cessation des paiements ne pourra plus bénéficier de certaines procédures, comme le mandat ad hoc ou la sauvegarde.

Afin de favoriser l'accompagnement des entreprises qui en feraient la demande, l'Etat a nommé un conseiller national à la sortie de crise, dont la mission sera déclinée et pilotée par un représentant au sein de chaque département, avec pour objectif de proposer une solution adaptée et opérationnelle à chaque situation pour laquelle il sera sollicité, en mobilisant les « outils » nécessaires (médiation, tribunal de commerce, ...).

Depuis la crise financière de 2010, on constate une évolution et une dédramatisation des procédures amiables, même si ce constat est moins évident pour les plus petites entreprises. L'objectif des parties signataires au plan d'ac-

tion consiste donc bien à favoriser la détection des situations difficiles et à renforcer l'attractivité des procédures amiables, notamment avec un mandat ad hoc de sortie de crise, destiné aux petites entreprises de moins de 10 salariés, devant permettre de trouver des solutions dans un délai de 3 mois maximum et pour un coût plafonné.

## LES ÉVOLUTIONS POSSIBLES

Comme évoqué précédemment, le risque principal dans le contexte attendu de reprise, réside dans la capacité des entreprises à faire face à leur endettement qui s'est sensiblement accru pendant la crise. Par ailleurs, il va falloir mobiliser des ressources pour financer un BFR, dans le contexte de la reprise d'activité, qui s'est fortement réduit depuis 18 mois.

Avant même de parler de restructuration financière, les entreprises vont devoir démontrer qu'elles ont su tirer les conclusions de cette crise sans précédent, en adaptant leur business model et en prenant les mesures opérationnelles nécessaires face à l'accélération des mutations engendrées (changement de comportement des consommateurs, digital, ...). Cette capacité d'adaptation sera un préalable indispensable à toute négociation avec les partenaires.

Dans ce contexte, outre le renforcement des fonds propres, qui fait notamment partie du plan de relance du gouvernement (prêts participatifs relance, prêts croissance TPE, ...), d'autres mesures de restructuration financière vont être nécessaires.

Des réflexions sont donc actuellement en cours pour permettre notamment le réaménagement du service de la dette sur des durées plus longues que celles traditionnellement observées. A titre d'exemple, des négociations sont menées auprès de la Commission Européenne à Bruxelles (non finalisées à la date de cet article) pour permettre le remboursement du PGE sur une durée supérieure aux 6 ans prévus initialement.

Cependant, même si des aménagements de ce type voient le jour prochainement, il est évident que pour certaines entreprises, le « mur de la dette » sera infranchissable et que d'autres solutions beaucoup plus drastiques devront être envisagées, comme les premières opérations de restructuration déjà finalisées le démontrent. Dans ce contexte, les efforts de renonciation partielle demandés aux créanciers, ne pourront s'envisager qu'en contrepartie d'un changement d'actionnaire, constituant ainsi autant d'opportunités pour des investisseurs.

En l'absence de visibilité et dans un contexte économique qui reste incertain, comme depuis le début de cette crise, la capacité d'adaptation dont savent faire preuve les praticiens du restructuring, sera utile pour favoriser la sortie de crise.