

# LE POINT SUR...

## Les difficultés des entreprises

Pour affronter les difficultés de son entreprise, notamment dans cette période de crise sanitaire, le dirigeant doit s'équiper. Il doit disposer d'outils adaptés lui permettant d'analyser la situation, de hiérarchiser les difficultés et prendre les bonnes décisions. L'objectif est d'éviter la mort de la société et donc la liquidation judiciaire. Pour traiter ces difficultés, de nombreux moyens existent. Le dirigeant se doit de s'informer pour connaître et actionner les bons leviers. Nous vous présentons les différents leviers possibles : actes de gestion, procédures amiables, procédures judiciaires. La cessation des paiements est un événement qu'il faut savoir identifier dans ce processus. Dans tous les cas, le dirigeant doit agir et ne pas rester seul.

**Avant d'être une histoire de chiffres,  
c'est une histoire d'Hommes et de Femmes**

### Les particularités de la période Covid-19

L'économie est mise à mal dans cette période de crise sanitaire. Cependant, beaucoup d'entreprises ont pu bénéficier de différents dispositifs de soutien à la trésorerie à court terme pour passer la crise.

Paradoxalement, en 2020, le nombre de défaillances d'entreprises a diminué en France de 38 %. Avec **32 184 procédures collectives** ouvertes, c'est le plus faible niveau depuis 30 ans, tous secteurs confondus.

L'année 2021 s'inscrit dans le prolongement de l'année 2020. Ainsi beaucoup d'entreprises seront confrontées à des résultats bien inférieurs à leurs performances habituelles.

Dans ce contexte difficile, l'objectif de tous les acteurs est d'aider le dirigeant d'entreprise à anticiper, réagir, traiter les difficultés qu'il rencontrera et à bien communiquer sur sa situation financière avec ses partenaires.

Pour accompagner les entreprises, plus de 100 milliards d'€ sont déjà investis dans le plan de relance de l'économie.

**Objectif : réussir la reprise d'activité**

**Savoir anticiper et traiter les difficultés, sont des qualités dont doit disposer le dirigeant d'entreprise pour appréhender ces difficultés dans un objectif unique : gérer correctement la crise, franchir et réussir la reprise d'activité.**

### Anticiper

#### *Disposer d'outils adaptés*

En premier lieu, il faut disposer d'indicateurs pour mesurer concrètement l'évolution de la situation.

Le **tableau de bord** permet au dirigeant de suivre mensuellement l'activité de son entreprise. Il faut interpréter les indicateurs et les écarts aux prévisions. Il permet de collecter des indicateurs de performance financiers et non financiers, propres à l'entreprise.

À chaque objectif de l'entreprise doit correspondre un indicateur chiffré mesurable. Un nombre limité d'indicateurs permet de se concentrer sur l'essentiel (ex : chiffre d'affaires, panier moyen, taux de marge, trésorerie...).

Le **plan de trésorerie prévisionnel** est le document qui permet d'étudier l'évolution de la trésorerie. Un solde cumulé de trésorerie négatif prévu est un signal d'alerte. Il faut interpréter ce signal et détecter si les difficultés sont conjoncturelles ou structurelles. Le plan de trésorerie permettra de décider de revoir les conditions et délais de paiements ou de rechercher des soutiens financiers auprès de son ou ses partenaires bancaires.

Dans le plan de trésorerie sont portés tous les encaissements et décaissements prévus au cours d'une année et répartis mensuellement. Il fait apparaître les écarts entre les prévisions et les réalisations.

# LE POINT SUR...

## Les difficultés des entreprises

Le **compte de résultat prévisionnel** (ou Business Plan) et le **plan de financement** sont les documents que le dirigeant devra présenter à la banque, en cas de demande de financement.

Le **compte de résultat prévisionnel** permet d'estimer le résultat que vous pensez réaliser grâce à l'activité de l'entreprise. Mais il permet surtout de connaître son seuil de rentabilité, sa marge commerciale et/ou sa production, et les soldes intermédiaires de gestion. Il permet de matérialiser les objectifs comme les ventes à réaliser, les achats prévus, les salaires... Connaître sa capacité d'autofinancement est aussi un atout important.

Il est établi en général sur 3 années. Dans cette période d'incertitudes, il faut poser une ou plusieurs hypothèses raisonnables et vérifiables. Vous faire accompagner est indispensable.

Le **plan de financement** a pour vocation de lister les grandes masses d'investissements à envisager pour le développement de l'entreprise, l'évolution des créances et des dettes et les capitaux nécessaires pour les financer.

### Les préalables :

La comptabilité de l'entreprise doit être suivie et mise à jour très régulièrement. C'est bien entendu indispensable pour disposer de chiffres corrects. **Contactez votre cabinet d'expertise comptable pour modifier si nécessaire la périodicité de traitement ou réaliser des situations.**

### 4 étapes importantes :

- Analyser les causes des problèmes : évaluer et analyser le degré et le type de difficultés rencontrées,
- Hiérarchiser les difficultés,
- Poser un diagnostic,
- Prendre les bonnes décisions pour traiter les difficultés.

### Procéder à l'analyse

Disposer de ces outils permet de **détecter les difficultés de trésorerie de l'entreprise et leurs origines** : diminution du chiffre d'affaires mais aussi, autofinancements d'investissements, surstockage, retards ou impayés des clients, développement d'activité... Attention, tirer sur ses délais fournisseurs peut déjà être la preuve que la société est en difficultés depuis plusieurs semaines, voire plusieurs mois.

Les outils permettent également de se poser les bonnes questions pour redéfinir l'activité de l'entreprise : marchés cibles, modes de distribution, nouvelles activités, numérique, nouveaux marchés...

### Hiérarchiser les difficultés

**Lorsque les difficultés sont mineures**, les solutions peuvent être trouvées en interne. Le dirigeant peut les trouver en allant négocier directement avec ses créanciers pour dégager suffisamment de trésorerie pour passer le cap.

**Lorsque les difficultés sont plus importantes**, le dirigeant doit être accompagné, pour trouver des solutions avec les créanciers. C'est peut-être l'occasion de mettre en œuvre les procédures amiables. Encore faut-il les connaître et accepter d'y recourir.

Lorsque la cessation de paiement est avérée (*cf. infra*), il n'y a plus d'autres choix que de mettre en œuvre une procédure judiciaire.

### Poser les bons diagnostics

Au-delà des chiffres, quelques bonnes questions peuvent vous faire prendre conscience des difficultés réelles de l'entreprise en posant un diagnostic précis. Quelles sont les raisons ? Quelles sont les forces et les faiblesses de l'entreprise ? De quelles solutions disposez-vous pour redresser l'entreprise ?

# LE POINT SUR...

## Les difficultés des entreprises

### Traiter les difficultés

Traiter les difficultés c'est aussi s'informer sur toutes les solutions existantes.

#### Gérer son organisation

Mettre en place les outils de suivi est une première étape indispensable. Mais il peut apparaître que des réorganisations internes s'avèrent indispensables pour améliorer la trésorerie : émettre dans les temps les factures, les suivre et mettre en place un système de relance systématique efficace ont des impacts directs sur l'amélioration de la trésorerie.

#### Négocier des échelonnements de dettes

Lorsque ces leviers internes sont actionnés, il peut être utile d'obtenir un échelonnement des sommes dues, auprès des banques, des organismes sociaux et fiscaux, ou auprès des fournisseurs.

#### Dettes fiscales et sociales

Pour les dettes fiscales comme pour les dettes sociales, des demandes de délais de paiement peuvent être déposées auprès de chaque organisme.

En cas de difficultés conjoncturelles, vous pouvez déposer un dossier devant la **Commission des chefs de services financiers (CCSF)** qui permettra de trouver un accord global pour toutes les dettes sociales et fiscales.

En cas de difficultés structurelles, le dossier est à déposer devant le **Comité départemental d'examen des problèmes de financement des entreprises (CODEFI)** pour les entreprises de moins de 400 salariés ou devant le **Comité interministériel de restructuration industrielle (CIRI)**, si votre entreprise industrielle a plus de 400 salariés.

Si le plan prévu a été respecté, les créanciers publics pourront éventuellement accorder une remise des majorations et des pénalités de retard.

**Attention, quelques soient les difficultés de trésorerie rencontrées, vous devez être à jour de**

**vos déclarations et avoir versé la part salariale des cotisations sociales ainsi que le prélèvement à la source.**

#### Négocier les moyens de financements bancaires

Renégocier les taux d'intérêt ou les durées des emprunts peut avoir des impacts directs sur la trésorerie. Il peut être souhaitable également de renégocier les facilités de caisse et les autorisations de découvert.

Dans certains cas, la mise en place d'escompte, d'affacturage ou de cession Dailly peut être envisagé.

Lorsque les discussions avec les établissements bancaires sont mal engagées ou interrompues, le médiateur du crédit sert d'intermédiaire et vient en aide à l'entreprise. Le dossier est à remplir sur le site [www.mediateurducredit.fr](http://www.mediateurducredit.fr) et le traitement est rapide.

#### Gérer le personnel

Le recours à l'activité partielle a été fortement sollicité avec la crise sanitaire. Le principe de l'activité partielle est d'adapter le temps de travail des salariés aux heures de production nécessaires dans une situation de manque d'activité. Cette réduction du temps de travail occasionne une perte de revenu pour les salariés, compensée partiellement par l'État et l'employeur. L'employeur doit obtenir une autorisation administrative préalable avant de placer ses salariés en activité partielle et d'obtenir une indemnisation. Un simulateur en ligne permet d'estimer le calcul de l'indemnisation d'activité partielle. [activite-partielle.emploi.gouv.fr](http://activite-partielle.emploi.gouv.fr)

#### Les dispositifs d'accompagnements

De nombreux dispositifs d'accompagnements existent auxquels le dirigeant peut recourir.

#### Commissaires aux restructurations et prévention des difficultés des entreprises (CRP)

Ils ont pour mission d'accompagner les entreprises entre 50 et 400 salariés, prioritairement industrielles, pour anticiper les difficultés et cibler les mesures d'accompagnement. Ayant de nombreux contacts, ils peuvent rapidement mobiliser les acteurs ou les

# LE POINT SUR...

## Les difficultés des entreprises

dispositifs de soutien adaptés aux difficultés de l'entreprise dans des délais souvent très courts. Ils interviennent notamment auprès des CODEFI. Leur rôle dans la prévention des difficultés des entreprises constitue un volet de leur mission, renforcée dans le cadre de la loi PACTE et plus encore dans la période de crise sanitaire, pour anticiper les difficultés et cibler les mesures d'accompagnement.

### Médiateur des entreprises

Il a pour objectif de résoudre un conflit, en toute confidentialité, neutralité, indépendance et impartialité, avec un partenaire commercial, un bailleur (si c'est une entreprise) ou une administration, dans le cadre d'un différend avec la commande publique.

### Cellule de prévention du Tribunal de commerce

Le Tribunal de commerce est aussi un lieu où l'on traite également de la prévention des difficultés des entreprises. Le président du Tribunal de commerce est issu du monde de l'entreprise. Tout chef d'entreprise peut demander, librement et sereinement, un entretien au président du Tribunal de commerce, pour évoquer ses difficultés et envisager des solutions.

Dès lors qu'il a connaissance de signaux d'alerte concernant la situation financière d'une entreprise, le président du Tribunal de commerce peut demander à entendre son dirigeant. La présence du dirigeant est alors obligatoire.

### Centre d'information et de prévention sur les difficultés des entreprises (CIP)

C'est une association, placée auprès des tribunaux de commerce, regroupant des experts-comptables, des commissaires aux comptes, des avocats, des juges, des membres de la Chambre de commerce et d'Industrie et de la Chambre des métiers, ainsi que des organismes de gestion agréés et des greffiers des tribunaux de commerce. Les membres reçoivent le dirigeant et ses conseils pour l'informer sur les actions à mettre en œuvre. Les rendez-vous sont privés, gratuits et confidentiels.

### Mandat ad hoc

C'est une procédure amiable, confidentielle, qui permet au dirigeant d'être assisté dans la négociation de délais supplémentaires de paiement avec les créanciers ou la recherche de financements. Le dirigeant sollicite le Tribunal de commerce et demande la nomination du mandataire qu'il a choisi. Si une solution est trouvée, le Tribunal de commerce, saisi pour l'occasion, constatera la fin du mandat. La procédure peut également « muter » vers une procédure de conciliation.

### Conciliation

C'est au dirigeant de demander l'ouverture de la procédure amiable de conciliation au Tribunal de commerce. Il conserve la direction de l'entreprise. La mission du conciliateur est d'assister le dirigeant dans la négociation d'un accord avec les principaux créanciers de la société, mais dans un temps limité (5 mois). Le mandataire ad hoc peut préparer le terrain et finaliser les accords par une procédure de conciliation, ce qui permet d'homologuer le plan par le Tribunal tout en le gardant confidentiel.

En période Covid, pour les procédures ouvertes du 21/05/2020 au 31/12/2021, si le créancier n'accepte pas de suspendre le paiement de sa créance, l'entreprise peut demander au Tribunal : a) l'interruption ou l'interdiction de poursuites ou de procédure d'exécution, b) le report ou l'échelonnement des sommes dues... La durée initiale de la conciliation peut être renouvelée, dans la limite de 10 mois.

### Sauvegarde

Cette procédure collective est ouverte à l'initiative uniquement du dirigeant qui continue de gérer l'entreprise. Les tiers sont informés de l'ouverture de la procédure de sauvegarde par l'inscription d'une mention sur le kbis. Elle ne peut être engagée qu'avant la cessation des paiements. L'entreprise doit disposer de suffisamment de trésorerie pour poursuivre l'activité, régler les dettes nouvelles et les salaires.

# LE POINT SUR...

## Les difficultés des entreprises

Les dettes antérieures sont gelées. S'ouvre alors une période d'observation de 6 mois (renouvelable 2 fois) pendant laquelle le dirigeant et l'administrateur judiciaire construisent un plan de sauvegarde permettant la poursuite de l'activité, la préservation de l'emploi et l'échelonnement du remboursement du passif, gelé sur 10 ans au maximum. Le plan de sauvegarde est validé par le Tribunal de commerce.

Aucune sanction personnelle ne peut être prise à l'encontre du dirigeant et, s'il s'est porté caution, il ne peut être appelé en garantie ni au cours de la période d'observation, ni au cours de l'exécution du plan de sauvegarde.

En période Covid, pour les procédures ouvertes du 21/05/2020 au 31/12/2020 :

- Le délai laissé aux créanciers est réduit à 15 jours,
- Les formalités de fixation du passif sont simplifiées sur la base d'une attestation de l'expert-comptable ou du commissaire aux comptes,
- La durée maximale du plan de sauvegarde est portée à 12 ans.

Nouveauté de la période Covid (procédures ouvertes du 21/05/2020 au 17/07/2021) : les apporteurs de trésorerie, pendant la période d'observation ou d'exécution du plan, bénéficient d'une sécurité supplémentaire sous la forme d'un privilège de sauvegarde. Cette nouvelle disposition applicable dans la limite de cet apport, ne peut porter sur les apports consentis par les actionnaires et associés qui participent à une augmentation de capital.

### La cessation des paiements

#### *Constatation de la cessation des paiements*

Difficultés de trésorerie ne veut pas dire systématiquement état de cessation des paiements. La cessation des paiements intervient lorsque **l'actif disponible ne permet plus de couvrir le passif exigible**.

L'actif disponible est la trésorerie utilisable, y compris les lignes de crédit et les découverts non utilisés.

Sont exclus, les actifs dont la conversion immédiate en trésorerie n'est pas réalisable (immobilisations, stocks, ni réalisables à court terme...).

Le passif exigible est constitué des paiements que les créanciers sont en droit d'exiger immédiatement, les dettes certaines, liquides et exigibles. Pour résumer, toutes les dettes échues. Point d'attention : il faut toujours être à jour du versement de la part salariale des cotisations sociales et du prélèvement à la source.

Pour constater l'état de cessation des paiements, il faut avoir un échéancier précis de l'actif et du passif prenant en considération les réserves de crédit et les moratoires existants.

#### ***Obligation de déclaration de l'état de cessation des paiements***

Le dépôt au greffe du Tribunal de commerce d'une déclaration de cessation des paiements dans les 45 jours de l'état de cessation des paiements par le dirigeant est obligatoire.

À défaut, le dirigeant engage sa responsabilité et risque des sanctions.

Il est donc **primordial de ne pas attendre lorsque la cessation des paiements est avérée**.

Il faut au contraire se préparer à cette déclaration et l'anticiper. Il est préférable d'aborder la période avec un peu de trésorerie. Attention, la période antérieure à la date de cessation des paiements est appelée « **période suspecte** » pour permettre de détecter des opérations éventuellement frauduleuses organisées préalablement à la cessation des paiements. Il est donc important de veiller à la régularité des opérations avec les dirigeants, les associés mais aussi les clients et fournisseurs importants.

La cessation des paiements enclenche automatiquement une procédure collective judiciaire, le redressement judiciaire ou, si la situation est irrémédiablement compromise, la liquidation judiciaire.

# LE POINT SUR...

## Les difficultés des entreprises

Les procédures collectives bloquent et gèlent l'ensemble des dettes de l'entreprise. L'ensemble des créanciers est collectivement mis au courant des difficultés financières de l'entreprise.

### **Redressement judiciaire**

La procédure de redressement judiciaire s'ouvre par une période d'observation d'au maximum 18 mois. Un inventaire des actifs et des dettes est établi. Le Tribunal autorise l'entreprise à continuer son activité pendant une durée limitée. Un bilan économique, social et environnemental est fait. Les restructurations sociales sont facilitées par la prise en charge, par le fonds de garantie des salaires (AGS), qui fait notamment l'avance des indemnités de rupture. Le dirigeant qui s'est porté caution ne bénéficie pas des délais et remises du plan, il peut être appelé en garantie durant l'exécution du plan. L'objectif est de déboucher :

- Soit sur un plan de continuation de l'activité, basé sur un prévisionnel d'activité et permettant un échelonnement de la dette gelée,
- Soit sur un plan de cession de l'entreprise entraînant la recherche de repreneurs par appel d'offres.

Si la poursuite de l'activité est impossible, le Tribunal place l'entreprise sous la procédure de liquidation judiciaire.

En période Covid, pour les procédures ouvertes du 21/05/2020 au 31/12/2020 :

- Le délai laissé aux créanciers est réduit à 15 jours,
- Les formalités de fixation du passif sont simplifiées sur la base d'une attestation de l'expert-comptable ou du commissaire aux comptes,
- La durée maximale du plan de sauvegarde est portée à 12 ans.

De plus, un nouveau privilège de redressement (procédures ouvertes du 21/05/2020 au 17/07/2021) est mis en place pour les apporteurs de trésorerie, dans les mêmes conditions que pour le nouveau privilège de sauvegarde (cf. *supra*).

### **Liquidation judiciaire**

La procédure de liquidation judiciaire est déclenchée lorsque le redressement de l'entreprise est manifestement impossible et que l'entreprise est à court de trésorerie. Elle peut être mise en œuvre à l'initiative du dirigeant, d'un créancier ou du Tribunal de commerce. Le dirigeant est totalement dessaisi. Un liquidateur est nommé par le Tribunal.

Les dettes antérieures sont gelées et les poursuites sont suspendues provisoirement.

L'objectif de la procédure est de céder l'entreprise ou de céder les actifs pour désintéresser au maximum les créanciers.

### **Liquidation judiciaire simplifiée**

D'une période d'au maximum 6 mois (prorogeable d'au maximum 3 mois), elle est déclenchée lorsque l'actif ne comprend pas de biens immobiliers, si le chiffre d'affaires est inférieur à 750 000 € et que l'entreprise a moins de 5 salariés et lorsque la situation est irrémédiablement compromise.

En période Covid, pour les procédures ouvertes du 21/05/2021 au 17/07/2021, elle est accessible à toute personne physique dont le patrimoine ne comprend pas de biens immobiliers, sous la seule réserve que cette personne physique n'ait pas eu, au cours des 6 mois précédant l'ouverture de la procédure, plus de 5 salariés.

### **La communication**

Le dirigeant est souvent livré à lui-même pour affronter la crise et engager la conduite du changement. Il est cependant essentiel d'assurer la communication, interne ou externe. Les salariés sont souvent au fait des difficultés et ils ont besoin de savoir si leur dirigeant est apte à prendre des décisions et à agir sur les bons leviers pour sortir de la crise.



# LE POINT SUR...

## Les difficultés des entreprises

La mise en place d'une cellule de crise permet au dirigeant de s'entourer d'une équipe dédiée à la gestion de la crise. Les membres pourront être internes à l'entreprise et externes.

Les actionnaires, les organismes bancaires, les clients et les fournisseurs, et tous les partenaires ont également besoin d'avoir connaissance de la situation générale de l'entreprise.

### Se faire accompagner

Le dirigeant ne doit pas rester seul ! Les mesures de prévention des difficultés des entreprises sont souvent perçues de manière négative mais elles sont réellement destinées **À PROTÉGER LES ENTREPRISES**, leurs activités et leurs salariés.

Il faut **ANTICIPER**, piloter l'entreprise :

- Réaliser un plan de trésorerie fiable avec son cabinet d'expertise comptable, est la première étape de la restructuration financière,
- Mettre en place des outils pour suivre l'évolution de l'activité et de la trésorerie,
- Analyser régulièrement la situation pour évaluer les difficultés et les hiérarchiser,
- Évaluer la capacité de l'entreprise à rebondir,
- Prendre les mesures qui s'imposent,
- Se faire accompagner.

#### NE PAS RESTER SEUL :

- L'expert-comptable et le commissaire aux comptes sont des partenaires de confiance, qui connaissent bien votre entreprise et son fonctionnement,
- Le banquier,
- L'avocat,
- Le président du Tribunal de commerce : le plus en amont possible !!

### Assurance santé entreprise

Le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables a mis en place un contrat d'assurance santé entreprise. L'assurance santé entreprise couvre les dépenses engagées par le dirigeant pour bénéficier d'un accompagnement de personnes qualifiées, extérieures à l'entreprise pour résoudre les difficultés. La prime exigée pour cette assurance est liée au chiffre d'affaires et permet la prise en charge de plusieurs milliers d'euros de garanties, même pour une TPE. Elle intègre également la RCMS, c'est-à-dire la Responsabilité Civile Mandataire Social (condamnation du dirigeant et honoraires de défense).

### Le rebond des entrepreneurs

Après les difficultés, même si l'entreprise a dû s'arrêter, pour le dirigeant, **IL Y A UN AVENIR.**

Pour accompagner les dirigeants passés par la fermeture de l'entreprise, vous pouvez contacter :

- Le portail du rebond des entrepreneurs : [portail-durebond.eu](http://portail-durebond.eu)
- APESA : 5 séances de soutien psychologique adapté, proposées gratuitement au chef d'entreprise : [www.apesa-france.com](http://www.apesa-france.com)
- Association 60 000 rebonds : accompagne les dirigeants qui ont fait l'objet d'une procédure de liquidation judiciaire au cours des 24 derniers mois. Dispositif gratuit où un parrain « mentor » est mis à disposition du dirigeant ainsi qu'un coach qualifié pour l'aider à rebondir plus vite et lui permettre d'éviter l'isolement : [60000rebonds.com](http://60000rebonds.com).