



- Objectif: réduction des coûts fixes
- Restructuration positive
- Consensus et longueur de temps
- Construire plutôt que combattre

Le "restructuring"

## Consensus et longueur de temps

Une question de chiffres, de lettres, et de doigté

**Les raisons qui poussent une entreprise à la restructuration ne manquent pas.** Croissance trop faible ou développement trop rapide, mise en ordre en vue de fusion, d'absorption ou de cession, etc. Le tout est de se poser, de préférence en amont et avec les conseillers idoines, les bonnes questions. Qu'elles soient financières, juridiques ou sociales.

Par Cyril André

“Restructuration” : si le mot fait frémir bien des chefs d'entreprises, surtout en période de crise, les réalités qu'il recouvre sont nombreuses.

Et pas toujours aussi négatives qu'on pourrait le penser. Pour de bonnes ou de mauvaises raisons, bon nombre d'entreprises sont obligées de passer par la case restructuration, à un moment ou à un autre de leur existence. Le tout est de ne pas se laisser paralyser par l'enjeu, et de se poser les bonnes questions juridiques, financières, et sociales de l'opération.

Même une entreprise saine, avec une bonne direction et de bons produits, peut voir son marché se réduire de 20 ou 30 % à cause de la crise. Dans le même temps, sa capacité à rembourser sa dette peut elle aussi diminuer de 20 ou 30 %. Dès lors, les relations se tendent avec ses créanciers et une restructuration financière va s'avérer nécessaire. Pour une société qui ne serait pas très endettée, mais qui, en raison d'une défaillance du management, n'aurait pas su engager une mutation cruciale pour s'adapter à l'évolution de son marché, modifier son business model, ou arrêter certains produits, une restructuration, cette fois-ci opérationnelle, pourrait être engagée.

“De très bons chefs d'entreprise, à un moment donné, n'ont plus la même vision ni la même envie. La direction est donc moins performante et la

société en pâtit. Certains dirigeants sont excellents lorsque la société se trouve en phase de croissance, mais ils ne savent pas gérer une situation de crise. A l'inverse, d'autres savent gérer la crise, mais pas la croissance. Lors d'une période difficile, il faut être un gestionnaire, il faut réduire les coûts, il faut savoir parler à ses fournisseurs, à ses salariés, à ses

*“Souvent, le chef d'entreprise est un homme seul qui a du mal à prendre du recul sur la situation de sa société. De plus, nous rencontrons parfois des dirigeants qui ne possèdent pas une culture financière très forte. Ils ont de moins bons réflexes que des professionnels du chiffre comme nous.”*

clients, à ses banquiers. Il suffit qu'il y ait un grain de sable pour que la mécanique se grippe, analyse Pascal Bonnet, responsable du département restructuring de KPMG. L'un des problèmes est que, souvent, le chef d'entreprise est un homme seul qui a du mal à prendre du recul sur la situation de sa société. De plus, nous rencontrons parfois des dirigeants qui ne possèdent pas une culture financière très forte. Ils ont de moins bons réflexes que des professionnels du chiffre comme nous.”

Bien souvent, la restructuration s'impose au chef d'entreprise. Contrairement au Royaume-Uni, ni seuil ni ratio pour donner le coup d'envoi. C'est bien souvent l'impossibilité, pour l'entreprise, de payer ses salariés, qui déclenche la pro-

cédure. Le dirigeant doit aussi s'en remettre aux experts lorsque les banques et les créanciers commencent à se poser des questions quant à la viabilité de la société, et que les explications fournies en retour ne suffisent plus. Le créancier peut exiger un avis d'expert sur la stratégie de l'entreprise, sur le business plan et sur les pro-

jets de développement. “Je suis nommé à la demande des banques, du médiateur du crédit, d'un administrateur judiciaire, d'un mandataire ad hoc ou d'un conciliateur”, précise Pascal Bonnet.

### Opérationnelle et/ou financière

“Dans bien des cas, il est possible de mener dans le même temps une restructuration à la fois opérationnelle et financière. Nous allons, par exemple, négocier avec les banques pour qu'elles étalent une partie de leurs créances et pour que la documentation bancaire soit renégociée, poursuit Pascal Bonnet. Fermeture de sites, réduction d'effectif, mise en place d'un plan de réduction des achats pour gagner quelques points sur les prix matière,

etc. : nous allons aider la société à définir un plan d'action avec des mesures et des tâches précises correspondant à ce plan de restructuration. Quand nous menons une opération de restructuration financière, nous procédons à des opérations de bas de bilan ou de haut de bilan et nous cherchons à rétablir les équilibres. Nous nous posons des questions sur les grands agrégats et les équilibres économiques du bilan de la société ou du groupe considéré.”

Certes, chaque entreprise présente un cas particulier, mais les options de traitement sont souvent les mêmes. “Une restructuration passe fréquemment par une réduction de locaux et par un plan social. L'objectif premier est de réduire les coûts fixes. Il y a eu malheureusement de multiples exemples consécutifs à la crise de 2008. La restructuration doit parfois aussi s'effectuer au niveau des équipes: il faut structurer au niveau de l'encadrement, de la délégation, des procédures internes” souligne pour sa part Carine Gendreau, expert-comptable associé du cabinet DBF Audit.

La société possède-t-elle suffisamment de fonds propres par rapport à son niveau d'endettement? Est-ce qu'elle génère assez de cash par rapport à ses plans de remboursement de prêt? Voici quelques-unes des questions que vont se poser les experts. Un cabinet de consulting, par exemple, va établir un rapport sur la situation de l'endettement de la société, sur ses besoins

de financement à court, moyen et long terme, et sur la qualité de son prévisionnel d'exploitation et de trésorerie. De façon à mettre à disposition des parties prenantes une information objective et de qualité. Qui permettra par exemple aux

banquiers de savoir s'ils peuvent se permettre de poursuivre l'aventure avec l'entreprise restructurée, et dans quelles conditions.

Parfois, l'actionnaire est en mesure de réinjecter des fonds propres. S'il ne le peut pas, le diri-

geant va devoir vendre certains actifs, ou bien trouver des investisseurs prêts à entrer au capital, de manière minoritaire ou majoritaire. Pour une société industrielle, la solution peut être de "downsizer" un ou plusieurs sites. "Aujourd'hui, beaucoup de nos clients, dans l'industrie lourde, font face d'importantes baisses de volume. Ils sont obligés de prendre des décisions graves et structurantes. Ils doivent adapter leur structure de coût fixe à une nouvelle situation économique, et chercher les leviers d'amélioration opérationnels de la performance", détaille Pascal Bonnet. Nous aidons le dirigeant à prendre le recul nécessaire et l'éclairons sur les risques qu'il prend pour sa situation personnelle si, par exemple, il ne déclençait pas une cessation de paiements en temps et en heure. En effet, le dirigeant a fort à perdre, il peut être attaqué en comblement du passif sur ses biens personnels. Pour éviter une telle déconvenue, il peut se mettre sous la protection de la justice par un mandat ad hoc, ou par une procédure de conciliation." Dans les cas les plus difficiles, se faire épauler par un manager de crise ou de transition peut s'avérer utile.



**"Certains dirigeants sont excellents lorsque la société se trouve en phase de croissance, mais ils ne savent pas gérer une situation de crise. A l'inverse, d'autres savent gérer la crise, mais pas la croissance." Pascal Bonnet, KPMG.**

### Experts en restructuration

#### Un travail d'équipe

Lorsque le dirigeant a pris conscience qu'une opération de restructuration est devenue inévitable, il se doit de se tourner vers les professionnels idoines. Quels sont-ils? "L'expert-comptable est souvent celui qui intervient en premier, car il peut avoir une vision économique, financière, comptable, fiscale et donc plus globale de la situation avec, de plus, un cadrage juridique. Il va aussi conseiller le dirigeant sur le choix du statut social. Pour la rédaction des documents comme le pacte d'actionnaire, l'avocat est indispensable", précise Carine Gendreau, expert-comptable associé cabinet DBF Audit. Il est aussi vrai que la spécificité des intervenants va dépendre de la dimension de l'entreprise. A partir d'une certaine taille, les professionnels

trait à la gestion psychosociale des hommes. De la même manière, il y a une analyse de l'existant et une proposition de stratégie soit de gestion courante si le projet n'est pas trop lourd, soit une implémentation d'un processus spécifique d'accompagnement".

Ces différents professionnels se présentent parfois au client en équipe déjà constituée et proposent un projet incluant les différentes expertises. En se présentant ensemble face au client avec une même méthodologie, ils lui permettent d'économiser du temps de coordination entre ces différents conseils, donc de l'argent. Le calendrier sera d'autant mieux géré.

Si le dirigeant choisit lui-même les intervenants, il va sans doute opter pour son cabinet d'avocat habituel,

*"Nous ne travaillons jamais seuls, nous ne savons pas le faire"*

sont plus nombreux à intervenir.

"Nous ne travaillons jamais seuls, nous ne savons pas le faire", explique Alexis Moïsand, avocat associé au sein du cabinet Vaughan. Le droit est omniprésent, certes, mais il est une matière brute qui n'est qu'un outil. La première compétence dont on a besoin dans ce type d'opération, c'est d'organisation, donc du consulting afin de procéder à une analyse de l'existant. Pour ce volet, nous nous associons avec des partenaires consultants. La troisième sphère de compétence est le chiffre. Lorsqu'une transformation est lourde, une autre compétence devient indispensable: celle ayant

certainement très compétent, mais pas forcément spécialisé en matière de restructuration. Les experts qui suivent régulièrement l'entreprise ne sont pas, selon Pascal Bonnet, de KPMG, forcément les mieux placés pour mener une restructuration: "Le commissaire aux comptes ne vient en général que deux fois dans l'année, une fois en cours d'année et une fois pour le bilan de clôture. Pour sa part, l'expert-comptable peut manquer un peu de recul et il n'est pas toujours tenu au courant de tout ce qui se passe dans la société".

C.A.

#### Restructuration positive

Mais la restructuration n'est pas seulement nécessaire en cas de déprime de l'activité. Les dirigeants peuvent aussi y avoir recours pour accompagner le développement de leur entreprise. "Si vous avez besoin de fonds pour passer à une étape supérieure, il va peut-être falloir restructurer l'entreprise sur le plan juridique et passer d'un statut de SARL à un statut de SAS. Car cela permettra de nouer des pactes d'actionnaires et conduira à un fonctionnement différent au niveau de la direction et des partenaires. Cela fait partie d'une restructuration juridique. Mais il faut bien

d'entreprise doit vraiment se poser des questions objectives sur l'opération", détaille Carine Gendreau.

#### Le social, toujours le social

Quel que soit le cadre de la restructuration, sa réussite dépend de plusieurs facteurs. "Le premier est la qualité du projet, dans le sens où il est fondé sur des diagnostics et des projections partagés. Un projet mal ficelé à l'origine engendrera probablement des discussions difficiles. Le plan ne doit pas être statique et arrêté sur les difficultés actuelles" assure Cédric Guillon, avocat associé au sein

*"Moins on est pressé, plus le process mis en place sera réfléchi, avec des conséquences sur l'emploi souvent moins lourdes"*

avoir conscience que la croissance peut être aussi dangereuse que la décroissance. Elle doit être bien gérée sur le plan de la trésorerie", signale Carine Gendreau, du cabinet DBF Audit.

Autre cas de figure où il arrive que les dirigeants optent pour la restructuration: lorsqu'ils cèdent leur société. En effet, dans ce cas, "une restructuration en profondeur peut rendre la mariée plus belle. Le dirigeant peut réfléchir à l'intérêt des immobilisations: quelles sont celles qui sont utiles? A-t-il choisi la bonne forme juridique pour vendre sa société? Est-ce qu'il doit remettre dans l'entreprise les brevets qu'il avait protégés? Le chef

du cabinet Fromont-Briens.

Un autre facteur clé de la réussite d'une opération de restructuration réside dans l'anticipation des difficultés auxquelles l'entreprise pourrait être confrontée. "Il est clair que le temps dont dispose le dirigeant va impacter les modalités de cette réorganisation. Moins on est pressé, plus le process mis en place sera réfléchi, avec des conséquences sur l'emploi souvent moins lourdes", témoigne Alexis Moïsand, avocat associé au sein du cabinet Vaughan. S'il n'existe pas une menace imminente de cessation des paiements, la réorganisation se déroulera sans doute dans

**PRM Expert & Conseil**  
Expertise comptable - Audit - Conseil

Adaptabilité, disponibilité,  
compétences pluridisciplinaires  
pour une offre globale  
de services aux entreprises

9, rue de l'Echelle 75001 PARIS  
Téléphone : 01 83 62 13 48  
Email : prm@prmexpert.com

www.prmexpert.com

#### Gestion - Expertise comptable

**Activités** : Une expertise comptable dynamique  
- Expertise comptable et commissariat aux comptes  
- Cabinet d'expertise conseil généraliste en matière d'accompagnement d'entreprise, de la création à la transmission

**Caractéristiques** : Nous appartenons au monde des entrepreneurs et partageons vos préoccupations. Grâce à sa connaissance et son expérience des entreprises, notre cabinet vous accompagnera encore plus efficacement tout au long du chemin de votre réussite.

**Prestations** : Création et développement d'entreprises, prévention des difficultés et anticipation des risques, faire face aux difficultés ou à la crise, transmettre votre entreprise.

**Domaines d'intervention** : Administratif, Comptabilité, Social, Juridique, Fiscalité, Formation. Nous transformons l'information brute en information utile.

CABINET PIERRE DEVOS  
54 avenue Kléber  
75116 Paris

Tél. : +33 (0)1 53 70 62 20  
Contact : Pierre Devos

mail : pierre.devos@cabex-online.fr - site : www.cabex-conseil.fr

**Activités** : FITECO propose depuis plus de 40 ans aux dirigeants d'entreprises et d'associations des solutions de conseil et d'accompagnement complémentaires aux missions traditionnelles de comptabilité et de gestion de la paie.

**Spécificités** : La particularité de FITECO tient dans la qualité de l'accompagnement et l'organisation. Les équipes de proximité sont conçues sur-mesure selon les spécificités du secteur d'activité et des besoins du client, un fonctionnement indispensable pour instaurer une relation personnalisée, durable et de confiance.

**Services** : Une offre large et diversifiée : Comptabilité, Paie, Gestion, Tableaux de bord, Prix de revient, Fiscalité, Social, Juridique, Organisation patrimoniale, Retraite, Prévoyance, Audit, Formations.

**Caractéristiques** : Avec plus de 50 bureaux de proximité et 1000 collaborateurs, FITECO se positionne parmi les 8 premiers cabinets français.

Parc Technopole  
Rue Albert Einstein  
CS83006  
53063 Laval cedex 9

Tél. : +33 (0)2 43 59 12 07  
Présidents : Philippe Bourbon  
Jean-Marie Vandergucht

mail : siege@fiteco.com - site : www.fiteco.com

Les Publi-Index du nouvel Economiste - Pour en savoir plus :  
publi-index@nouveleconomiste.fr / Tel. 01 75 44 41 10

Des opportunités de placement dans l'innovation et l'économie régionale

de **22%** à **50%** des investissements en réduction d'impôt<sup>(1)</sup>

**FCPI INNOVERIS PRIME 4**

FONDS COMMUN DE PLACEMENT DANS L'INNOVATION

**22%** des investissements en réduction d'impôt<sup>(1)</sup>

**FIP NÉOVERIS 10**

FONDS D'INVESTISSEMENT DE PROXIMITÉ

**22%** des investissements en réduction d'impôt<sup>(1)</sup>

**FIP NÉOVERIS OUTRE-MER 2011**

FONDS D'INVESTISSEMENT DE PROXIMITÉ

**50%** des investissements en réduction d'impôt<sup>(1)</sup>

SOUSCRIPTION RÉSERVÉE AUX CONTRIBUTABLES DES DOM<sup>(2)</sup>

Vos avoirs pourront être bloqués jusqu'à 10 ans maximum sur décision de la Société de gestion. Nous attirons votre attention sur la possibilité d'un risque de perte en capital.

Souscrivez sur [www.viverismanagement.com](http://www.viverismanagement.com)

**VIVERIS MANAGEMENT**  
PARTENAIRE D'INVESTISSEMENT

- Acteur majeur depuis plus de 10 ans du financement privé multirégional
- 574 M€ de capitaux historiquement levés & gérés
- Un des tous premiers gestionnaires français de capital investissement dédié aux PME
- 135 entreprises en portefeuille
- Un total de 49 professionnels expérimentés

6, allées Turcat Méry - 13008 Marseille - Tél : 04 91 29 41 50 - Fax : 04 91 29 41 51 - E-mail : contact@viverismanagement.fr

(1) Par fonds, sous condition de détention des parts pendant 5 ans et dans la limite de 12 000 euros de versements annuels pour une personne seule et de 24 000 euros pour un couple marié ou pacsé soumis à une imposition commune.  
(2) En Guadeloupe, Guyane, Martinique, à la Réunion.



**“Le premier facteur de réussite est la qualité du projet dans le sens où il est fondé sur des diagnostics et des projections partagés.”**  
Cédric Guillon, cabinet Fromont-Briens.

un climat social plus serein et des décisions structurantes pourront être mieux acceptées. Mais l'élément le plus sensible de l'opération demeure sans conteste son impact social. *“Il y a une prise de conscience, de la part des dirigeants, de la nécessité d'un traitement et d'un accompagnement plus humain, plus participatif et plus complet. Les situations sont évidemment difficiles, mais*

consultés très en amont. Ils peuvent aussi se voir accorder des moyens par l'entreprise pour participer activement à l'opération. Par exemple, la société peut mettre à la disposition du comité d'entreprise des moyens financiers qui lui permettront de faire appel aux conseils d'un expert-comptable qui étudiera pour lui le plan de la direction. La loi permet aussi aux partenaires sociaux de négocier un accord de méthode, qui prévoit le calendrier des consultations ainsi que les moyens qui leur seront accordés. Il s'agit là d'un élément de facilitation de l'opération. *“L'important est que toutes les parties parlent à peu près le même langage. Si les partenaires sociaux n'ont pas forcément une culture économique suffisante, on peut être confronté à des préjugés et des a priori qui peuvent constituer des éléments de blocage fort. Dans ces opérations, il existe de multiples chausse-trappes dont les partenaires sociaux peuvent profiter pour bloquer le processus, poursuit Alexis Moisand. A titre d'exemple, j'ai pu passer des mois en contentieux, uniquement sur l'ordre du jour du comité d'entreprise.”*

La bonne issue d'une opération de restructuration dépend, pour partie, de la capacité des partenaires sociaux à bien comprendre et appréhender la situation et la nécessité, le cas échéant, d'anticiper des licenciements. Dans certains cas, ces derniers peuvent effectivement faire durer en longueur les opérations de restructuration.

### Sans oublier le cash

Autre facteur influant sur la durée de la restructuration : l'état de la trésorerie de l'entreprise. *“Je suis intervenu sur la restructuration d'une*

*Une relation de confiance entre le management et les salariés, ainsi qu'une certaine transparence, sont nécessaires*

*je crois que l'on parvient aujourd'hui à nettement plus d'accords que par le passé”* assure Cédric Guillon. La volumétrie des licenciements est susceptible d'évoluer en cours d'opération. Avant l'avis du comité d'entreprise, obligatoire, il peut y avoir des contre-propositions, des amendements, une redéfinition du périmètre des activités supprimées ou créées, et donc un impact sur le nombre d'emplois à supprimer in fine. Outre l'aspect quantitatif, le dirigeant va devoir réfléchir à la mise en œuvre concrète du plan social. Il peut notamment opter pour un plan de départ volontaire. *“Ce plan peut être très généreux, pour susciter un maximum de départs volontaires, et avoir à effectuer un minimum de licenciements, explique Alexis Moisand, du cabinet Vaughan. Il y a une balance à faire. Cela peut aussi être un élément de négociation. Mais tout dépend de la situation financière de l'entreprise.”* Si les caisses sont vides et que le temps est compté, il sera bien évidemment plus délicat de proposer aux salariés un plan de départ volontaire réellement incitatif. Les collaborateurs préféreront attendre un licenciement qui les indemniserait mieux. L'entreprise pourra se servir de différents outils, comme les cellules d'information pour les collaborateurs sur les options de mobilité interne, qui peuvent muter en cellules d'information sur le reclassement.

Le dialogue avec les partenaires sociaux, c'est-à-dire les syndicats de salariés et les pouvoirs publics, doit être vu comme une véritable obligation pour le chef d'entreprise en période de restructuration. En effet, comme ils connaissent bien leur entreprise, ces échanges peuvent souvent s'avérer constructifs. S'il apparaît que, depuis quelques années, le dirigeant comprend mieux la nécessité de trouver un consensus, au moins à minima, sur la restructuration qu'il doit mener, les relations avec les partenaires sociaux peuvent toutefois être compliquées. Certains sont mesurés, d'autres jusqu'au-boutistes. Les familiers de la restructuration d'entreprise assurent qu'une relation de confiance entre le management et les salariés, ainsi qu'une certaine transparence, sont nécessaires. *“Lorsque le dirigeant est charismatique et exemplaire, la restructuration peut mieux passer auprès des salariés. Lorsque le patron est parachuté par les actionnaires et qu'il est uniquement vu comme un financier par les salariés, les négociations peuvent s'avérer très difficiles”* estime Pascal Bonnet, responsable du département restructuring de KPMG. Dans l'idéal, les partenaires sociaux doivent être

*grosse entreprise qui comptait 2,5 milliards d'euros de dette. 150 banques étaient concernées. La restructuration n'a duré que 5 mois. Autre dossier : 30 banques pour 1 milliard d'euros de dette, la restructuration a exigé 18 mois d'efforts, relate Pascal Bonnet, responsable du département restructuring de KPMG. La différence s'explique par le fait que la société, dans le premier cas, ne pouvait pas tenir plus de 5 mois, alors que dans le deuxième cas, le groupe avait suffisamment de trésorerie pour tenir. S'il n'y a pas une date couperet, les gens ne parviennent pas à se mettre d'accord. Lorsqu'on leur dit qu'il faut un accord avant la fin de journée, sinon la société sera en redressement judiciaire, et qu'immédiatement sa valeur sera divisée par deux, alors toutes les parties réagissent. C'est à ce moment que nous parvenons à faire signer des accords.”* Comme dans bien des domaines, en matière de restructuration d'entreprise, psychologie et ressorts humains sont essentiels. ■

### CHIFFRES REVELATEURS

#### Restructurations en cascades

Dans les grandes entreprises, une restructuration va s'étaler, en moyenne, sur une période de **6 à 8** mois. Nombre de plans sociaux (PSE) en France : en moyenne **200** par mois sur le premier semestre 2009 (au plus fort de la crise) et environ **100** par mois au premier semestre 2011.

**A lire également :** Finance - BAS DE BILAN - Médiateurs du microcrédit - Le nouvel Economiste N° 1583 du 6 octobre 2011 sur [renouveaueconomiste.fr](http://renouveaueconomiste.fr)

**NOUS NE FAISONS QUE BAISSER LES PRIX...**

**QUALITÉ : BÂCHE PVC 450g, IMPRESSION QUADRI, OUILLETS POLYCARBONATE**

**RÉACTIVITÉ : LIVRAISON OFFERTE PARTOUT EN FRANCE (4 JOURS OUVRÉS)**

**PRIX : 19,89€ HT / M<sup>2</sup>**

[www.printngo.fr](http://www.printngo.fr) / 02.31.52.28.37 / [info@printngo.fr](mailto:info@printngo.fr)

\* hors frais de maquette, voir conditions sur [www.printngo.fr](http://www.printngo.fr)