

L'INVITÉ DU MOIS
Vincent Gruau,
P-DG de Majencia

PROFIL
Véronique Marchalant,
DAF de transition

GUIDE D'ACHAT
La ToIP
à pas de géant

DAF Qui êtes-vous

?

SUCCESS STORY

Microwave Vision
place sa croissance
sur orbite

PAROLE D'EXPERT

Réduisez
votre impôt
grâce au mécénat

PRATIQUE

Affacturage :
évitez les pièges

Choisir
son commissaire
aux comptes

Déménagement
mode d'emploi



Dossier
Reprendre
une entreprise
à la barre
du tribunal



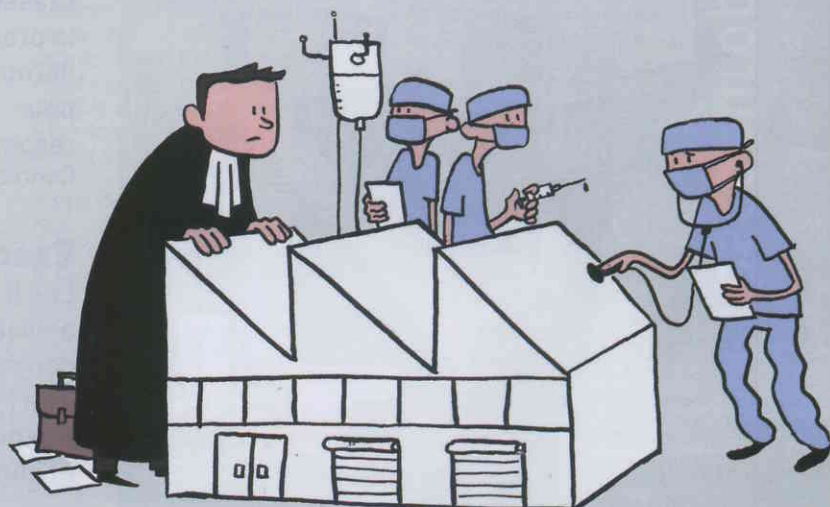
La reprise est effective, comment réussir l'intégration

L'affaire est emportée, les choses sérieuses commencent. Le DAF va devoir restaurer la santé financière de l'entreprise et regagner la confiance de ses équipes et de ses partenaires. Une course de fond s'engage.

Le tribunal vient de vous attribuer le dossier pour lequel vous vous êtes tant battu : ce n'est que le début d'une partie serrée, où rien n'est gagné à l'avance. François Gaudry, président du cabinet Atome Conseil, spécialisé en transmission d'entreprises, le constate chaque jour sur le terrain : « *Les cessions d'entreprises en redressement judiciaire ont lieu dans la douleur. Arracher le dossier à la barre est déjà une épreuve. Et une fois que votre candidature l'a emporté, le transfert est brutal.* » À la seconde où le président du tribunal rend sa décision, votre société est donc propriétaire de l'affaire. Le DAF arrive du jour au lendemain dans une entreprise où tout est à reconstruire : pendant que le directeur général remobilise les troupes et reconquiert la confiance, le DAF négocie avec les organismes financiers, trouve des subventions, remet de l'ordre dans l'organisation. En première ligne aux côtés des dirigeants, son rôle est crucial dans la mise en œuvre du plan de redressement : il sera la vigie des indicateurs chiffrés et le gardien de la trésorerie.

Prendre les mesures économiques qui s'imposent

« *Pas de reprise réussie sans un directeur financier chevronné!* », atteste Nadine Veldung, associée chez DC Advisory Partners, banque d'affaires, qui met en relation investisseurs et entreprises à la recherche de financements. Le DAF doit donc s'attendre à être totalement absorbé, pendant au moins un an, le temps de mettre en place les premières mesures de redressement. Pour cela, « *pas de recette miracle* », selon Nadine Veldung, mais une organisation millimétrée.



« *Dès le premier jour, chacun doit avoir une vision très précise de ce qu'il doit faire, faute de quoi les choses peuvent prendre très rapidement mauvaise tournure* », prévient Yahya Daraaoui, Président Managing Director d'Alix Partners. Les difficultés économiques de l'entreprise ont été identifiées pendant toute la période de préparation du dossier. Maintenant, vient le temps du plan de redressement. Généralement fondé sur des réductions de coûts, ce plan prévoit des baisses de charges salariales, la suspension de certaines prestations dont l'entreprise doit apprendre à se passer, voire la cession d'un site ou de certaines activités. Mais la priorité du DAF est avant tout de sécuriser le cash : « *Une société ne meurt que d'une chose : l'absence de trésorerie* », confirme Yahya Daraaoui. Pour éviter d'en manquer en cours de mois, le DAF va devoir affiner les prévisions qu'il a préparées en phase de diagnostic. Un exercice sans filet dont dépend la survie de l'entreprise à

peine renaissante. Pour commencer, le DAF va reprendre les négociations avec ses partenaires commerciaux: les fournisseurs, notamment, ont pris l'habitude d'exiger un règlement à la livraison de peur de ne pas être payés; les clients, quant à eux, ont profité de la situation pour retarder leurs échéances... Au DAF de rétablir des délais de paiement convenables pour oxygéner sa trésorerie. À lui aussi d'associer les banques pour rétablir de bonnes relations, démarches qu'il aura entamées, de préférence, durant la phase de diagnostic. Sans oublier l'ingrédient-clé du succès: un plan de financement détaillé. Yahya Daraoui conseille de mettre immédiatement en place un "13 week cash flow", plan de trésorerie sur treize semaines, hérité du Chapter 11, procédure relevant du droit des faillites américain. Bien entendu, ce plan est réactualisé au moins toutes les semaines, et ce, pendant toute la durée du plan de redressement: soit entre deux et trois ans. Nul besoin d'un logiciel ultrasophistiqué pour y parvenir: un simple fichier Excel peut suffire. Sur ce point, le président d'Alix Partners constate la "différence de culture" entre les DAF anglo-saxons, habitués à réactualiser ces plans régulièrement, et les Français, qui se contentent souvent d'une vision trimestrielle. Pourtant, une telle discipline est indispensable pour ne pas risquer de se trouver de nouveau à court de liquidités de façon imprévue.

Des reins solides pour encaisser les mauvaises surprises

«Disposer d'un fonds de roulement de l'ordre de 10 % du chiffre d'affaires, pour faire face aux imprévus, semble prudent», estime, pour sa part, François Gaudry. Car, malgré toute la vigilance déployée avant une reprise, certains détails échappent au repreneur et au tribunal dans l'urgence d'un plan de cession. François Gaudry évoque ainsi le cas d'un plan de continuation, suivi d'une cession, dans lequel le repreneur a découvert qu'une des créances remboursables sur neuf ans, selon le jugement du tribunal ayant arrêté le plan, devait en réalité être réglée immédiatement. Autre cas fréquent: le repreneur ne prévoit pas de reprendre certains salariés protégés (notamment le représentant élu des salariés, des délégués du personnel ou des membres du comité d'entreprise); or, si l'accord de l'inspecteur du travail n'a pas été obtenu, il peut se trouver contraint de les conserver, ce qui augmentera ses charges fixes futures non budgétées. L'expert conseille également d'être vigilant sur les travaux en cours à la date de cession. Leur produit va-t-il revenir à l'administrateur

ÉTUDE

EN FRANCE, LA REPRISE RESTE TIMIDE...

Dans les faits, la reprise tarde à se concrétiser. Altares, spécialiste de la connaissance interentreprises, a publié, le 7 avril dernier, le bilan des défaillances et des sauvegardes d'entreprises au 1^{er} trimestre 2011. Un bilan qui ne révèle pas d'amélioration significative par rapport aux pires mois de 2009 et 2010. «Les chiffres n'ont pas particulièrement évolué par rapport aux résultats des années précédentes: on dénombre environ 16 000 défaillances sur le premier trimestre 2011», constate Thierry Millon, responsable des études chez Altares. Des chiffres d'autant plus décevants que la fin de l'année 2010 avait enregistré un recul de 9 % des dépôts de bilan. Les entreprises les plus touchées restent les PME de plus de 50 salariés: plus

de 10 % d'entre elles ont enregistré des défaillances sur le premier mois de l'année. Selon Thierry Millon, ces difficultés tiennent à une mauvaise gestion du BFR et à des retards de paiement mal anticipés par les directions financières. «Pour rectifier le tir, poursuit l'expert, ces dernières ont tout intérêt à muscler leurs outils de pilotage de la trésorerie. Par la mise en œuvre de dispositifs appropriés, le DAF limite les risques de retards de paiement et prouve aux banques qu'il a mis en place des actions solides de récupération des créances.» À un an et demi de la sortie de crise, l'hésitation persiste quant à l'avenir économique des PME françaises. «Il faudra sans doute attendre 2012 pour avoir des signaux clairs de reprise», conclut Thierry Millon.



«Les difficultés tiennent à une mauvaise gestion du BFR et à des retards de paiement mal anticipés par les directions financières.»

THIERRY MILLON,
RESPONSABLE DES
ÉTUDES CHEZ ALTARES

judiciaire ou à l'acquéreur? S'il n'a pas été attentif à ce point, le repreneur peut se retrouver avec une trésorerie nulle dès le départ. Or, certains repreneurs n'ont pas forcément l'assise financière nécessaire: car lorsque seulement un ou deux dossiers se sont présentés, le tribunal n'a pas eu l'embarras du choix pour tenter malgré tout de sauvegarder une partie des emplois.

Enfin, dans une période où toutes les énergies doivent être mobilisées, l'aspect humain est essentiel. «Ne négligez jamais l'opportunité d'associer l'ancien dirigeant à la reprise, en tant que salarié ou partenaire», suggère François Gaudry. Repérés dès la phase de diagnostic, les hommes-clés, de préférence des professionnels ayant l'expérience du retournement, vous aideront à traverser les turbulences. À commencer par le DAF, qui après un an de travail acharné, abordera une année de bascule, soit vers la rechute, soit vers la croissance... en attendant de pouvoir enfin commencer à respirer, au bout de trois ans environ. Yves Lelièvre, président du tribunal de commerce de Nanterre, conclut malgré tout sur une note optimiste: «La majorité des reprises à la barre sont couronnées de succès. Cela tient à la quantité de précautions mises en œuvre pour préparer ces dossiers.» ●