



Philippe Héry,
Associé Oderis



Nicolas Frigeri,
Associé Oderis

Les crises récentes ont contraint beaucoup d'entreprises à devoir gérer des périodes de difficultés et un environnement de plus en plus exigeant, les spécialistes du retournement devant ainsi répondre à de nouvelles attentes.

Des crises successives, un contexte difficile

Depuis fin 2022, une conjoncture peu favorable (contexte inflationniste pénalisant tant la consommation que les coûts, instabilité politique nationale et internationale, etc.) se traduit par un accroissement des difficultés pour les entreprises françaises.

Restructuring, l'évolution des hommes du chiffre

Cette période a notamment été marquée par une hausse des procédures amiables (mandat *ad hoc*/conciliation), destinées principalement à réaménager le service de la dette post-Covid (PGE, moratoire fiscal et social, etc.), mais qui s'accompagne aujourd'hui d'un regain significatif du nombre de défaillances, avec 66 000 procédures enregistrées à fin septembre sur les douze derniers mois, niveau le plus élevé sur les quinze dernières années.

Cette période est une étape complémentaire aux crises successives observées depuis maintenant plusieurs années. Si celles-ci affectent durablement la performance des entreprises, elles ont contribué – outre la « dédramatisation » du recours aux outils de prévention proposés par la loi – à une professionnalisation de l'approche et de la gestion d'une période de difficultés.

Le temps, facteur déterminant en gestion de crise

Dans un horizon de temps qui conditionne souvent les marges de manœuvre, l'enjeu est bien de pouvoir : (i) identifier, (ii) comprendre et (iii) agir le plus en amont possible. Le dirigeant et ses actionnaires sont bien entendu les mieux placés pour identifier les difficultés et leurs origines, pour autant qu'ils bénéficient d'un recul suffisant sur la situation et des expertises nécessaires pour agir.

Dans ce contexte, le dirigeant porte une charge mentale considérable vis-à-vis de ses salariés, de ses créanciers, mais également de ses actionnaires. Il tente souvent de surmonter les difficultés par la mise en œuvre d'actions à court-terme pour

soutenir sa trésorerie et gagner du temps. Si aucune action de fond n'est mise en œuvre en parallèle, alors la situation de l'entreprise peut encore s'aggraver. Dans ce schéma, les actionnaires appréhendent parfois la situation tardivement, s'ils ne disposent pas des outils suffisants pour détecter les signaux faibles le plus en amont possible. La gestion de crise est dictée par la trésorerie. Les acteurs du retournement doivent s'adapter en permanence à cette contrainte pour appréhender la « ligne de crête » à emprunter.

Partager le diagnostic avant de restructurer

Quelle que soit l'origine des difficultés, une période de crise se traduit mécaniquement pour l'entreprise par la perte de confiance de son environnement et de ses partenaires financiers. Dans ce contexte, la défense d'un plan de retournement et l'adhésion des créanciers aux efforts qui leur seront demandés ne peuvent s'envisager que si le diagnostic de la situation réelle de l'entreprise est partagé par l'ensemble des parties prenantes. C'est notamment l'objectif de l'analyse financière indépendante (*Independent Business Review-IBR*) qui doit être réalisée. Ces travaux, dont la demande s'est aujourd'hui généralisée quelle que soit la taille de l'entreprise, sont également indispensables pour que les conseils puissent émettre les bonnes recommandations devant guider la négociation.

Le restructuring, des chiffres, mais pas uniquement

Parce que les difficultés rencontrées se cristallisent dans les états financiers, cette analyse

financière objective est donc la première étape. Cela permet d'éclairer les parties prenantes sur la gravité et sur la nature des difficultés rencontrées. Cependant, le métier des « hommes du chiffre » a bien évolué depuis une quinzaine d'années au gré de situations plus complexes (ingénierie financière et juridique) et d'attentes grandissantes des dirigeants (très marquées sur le segment des petites et moyennes entreprises-PME et des entreprises de taille intermédiaire-ETI). Tout en préservant son indépendance, l'auditeur financier a mué au fil des années pour offrir un accompagnement à 360 degrés aux dirigeants et à leurs investisseurs. Il compte désormais dans ses rangs des experts en processus de gestion (trésorerie, besoin en fonds de roulement-BFR, financement court terme, contrôle de gestion, *reporting*) et des opérationnels rompus aux projets de transformation (gestion du changement, capital humain, expertises sectorielles).

Aux côtés des hommes du droit et des professions réglementées (administrateurs judiciaires et mandataires judiciaires-AJM), nous bénéficions aujourd'hui dans nos équipes des expertises nécessaires pour accompagner le dirigeant sur les aspects financiers, opérationnels et stratégiques de l'entreprise à chacune des étapes de la gestion de crise et du rebond de son organisation. Parce que les attentes du dirigeant sont importantes et que la gestion de crise l'exige, nos interventions sont très opérationnelles et empreintes de pragmatisme.

Ce contenu a été réalisé par Oderis