

Entreprises en difficulté

La CCI est aussi à leur chevet

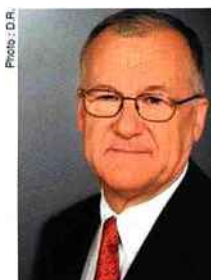


Photo : D.R.

Expérience. Yves Massot, vice-président de la CCI de Touraine, en charge de la prévention et de la réactivation des entreprises, et ancien président du tribunal de commerce, livre ici ses réflexions sur la conduite que pourraient tenir les entreprises en difficulté afin de passer les caps difficiles et de tenir bon

Yves Massot

Le poids des mots. Pour qu'une communication soit efficace, il convient de s'assurer que les mots employés aient la même signification pour tous les interlocuteurs. Vous avez dit : sémantique ! Et bien qu'à cela ne tienne ; pratiquons et mettons les points sur les i. **Exemple :** la personne morale et la personne physique n'ont rien de comparable au premier abord et pourtant, l'une et l'autre obéissent aux mêmes lois. Toutes deux naissent grâce réciproquement aux procréateurs et aux créateurs. Elles ont chacune une existence donc une personnalité, une culture, une originalité, une spécificité, etc. Ce comparatif est admissible quant à la naissance et à la vie, mais devient tabou envers l'inexorable mort.

La prévention. Tout le monde s'accorde à vanter les mérites de la médecine préventive et, à chaque progrès, des sciences médicale et chirurgicale, c'est l'espérance de vie qui augmente. Ce processus s'applique aussi pour nos entreprises et le législateur en a défini les modalités.

Par contre, si nous allons naturellement chez le médecin dès les premiers symptômes d'une grippe, il n'en va pas de même pour nos entreprises. Nous avons la chance d'avoir au tribunal de commerce de Tours, un service prévention d'une disponibilité et d'une efficacité sans précédent.

Le constat de la maladie. A chaque visite chez le "toubib" c'est le même rituel ; il nous ausculte, nous pose quelques questions et le diagnostic tombe. Avant de rentrer chez soi, un détour chez le pharmacien nous permet d'acquérir les potions prescrites et dès le retour, les soins se pratiquent avec beaucoup de vigilance. Pourrait-il en être de même avec nos entreprises ? Idéalisons ensemble...

Un remède : la gestion prévisionnelle. La gestion prévisionnelle budgétaire, commerciale, de production, des ressources humaines (GPEC) et la comptabilité analytique ont fait leurs preuves. Les différents reportings sont des voyants de contrôle et dès l'apparition des premiers symptômes, ils facilitent le diagnostic. Les crises se préparent pendant les bonnes périodes.

A titre d'information, plusieurs arrêts de la Cour de Cassation précisent la notion de «licenciement préventif» (licenciement pour cause économique pour sauvegarder la compétitivité sans que la survie de l'entreprise soit en cause) en imposant clairement la démonstration d'une situation économique en danger et en faisant de plus en plus référence à la gestion prévisionnelle des emplois dont la négociation sera obligatoire pour les entreprises de plus de 300 salariés à partir de l'an prochain.

La cessation de paiement. Petites, moyennes ou grosses, toutes nos entreprises ont eu, un jour ou l'autre, à connaître quelques difficultés. La guérison et la convalescence sont possibles grâce à une thérapie adaptée. La lucidité et la réactivité du dirigeant sont déterminantes en ces circonstances. Dans tous les autres cas, la cessation de paiement oblige le responsable à se rapprocher du tribunal de commerce et le dépôt de bilan est inéluctable.

Parlons clair. Les juges des procédures collectives sont injustement critiqués de "liquider" abusivement les entreprises du département. Que la lumière soit : les juges constatent la gravité de la maladie de l'entreprise et utilisent les dispositions de la loi pour prononcer la poursuite ou l'arrêt de l'activité de l'entreprise. Le débiteur a la possibilité, non pas de critiquer la décision, mais de la contester en faisant appel. Pour y prétendre, il doit déployer les arguments juridico-économiques utiles et nécessaires pour

convaincre la Cour et, ensuite, avoir des moyens humains, matériels, commerciaux et financiers déterminants pour envisager la reprise d'activité ou le redressement.

Les mêmes causes produisent les mêmes effets. Qui n'a pas été en possession d'un précis de management ou d'un manuel du parfait patron ? Toutes les méthodes utilisées prétendent que le courage est la qualité "number one" du chef d'entreprise. Certains oseront dire que les bons capitaines se révèlent dans les pires tempêtes. Par contre, pour rebondir, une sérieuse remise en cause est obligatoire. Dans le cas contraire, il n'est pas pernicieux d'imaginer que les difficultés évoquées devant la juridiction ressurgiront un jour ou l'autre dès lors que les mêmes causes produisent les mêmes effets.

Le dépôt de bilan : une bonne décision et un acte de gestion. Le dépôt de bilan ne doit plus être considéré comme la lèpre, c'est-à-dire une maladie honteuse, mais bien au contraire comme une décision courageuse et un acte de gestion. En effet, le gel des créances va permettre à court terme à l'entreprise de reprendre son souffle et au chef d'entreprise d'adopter toutes dispositions utiles pour engager le redressement. Comme toutes les bonnes décisions, elle doit être prise très rapidement.

Pourquoi tant de liquidations judiciaires sont-elles prononcées ? Pourquoi peu de plans de redressement arrivent-ils à terme ? Faut-il réformer les tribunaux de commerce comme le prétendait le vindicatif monsieur Montebourg, spécialiste des gaffes et collectionneur de "cartons rouges" ? Le Sénat lui a répondu que c'était inutile.

Faut-il modifier la loi ? Ça vient d'être fait ! Merci.

Faut-il plus de confidentialité ? C'est le matelas du lit du malade, ce n'est pas le remède.

Mais alors que faut-il faire ? Si la solution était simple, il y a bien longtemps qu'elle aurait été mise en œuvre. Il faut surtout faire confiance au tribunal de commerce et ensuite, avec sa collaboration et celle des auxiliaires de justice, envisager un faisceau de solutions pour choisir la ou les mieux adaptées. En toute hypothèse, il faut anticiper et communiquer ; c'est le thème que je vous propose d'aborder maintenant.

Les bonnes pratiques de la prévention pour pérenniser l'entreprise. Un livret vient d'être édité sous le haut patronage du Sénat et du ministère des PME, de l'artisanat et des professions libérales. Ce fascicule est le véritable vademecum du dirigeant face aux difficultés ; il est clair, concis et recense les principales dispositions de la loi sur la sauvegarde des entreprises. Ce document peut être consulté à l'Espace Entreprendre de la CCI de Touraine ou sur le site : www.entreprise2chance.com.



Les maladies viennent à cheval et en poste mais **repartent à pied** et à petits pas.

Saint François de Sales

La création et la reprise d'entreprise. La chambre de commerce et d'industrie de Touraine depuis des lustres déploie beaucoup d'énergie pour placer le secteur de la création et de la reprise au meilleur niveau et, à cet égard, les résultats sont très encourageants. Selon l'agence pour la

création d'entreprises (APCE), l'évolution de l'indice de l'ensemble des créations pour notre département est supérieur au national de 4,2 % et au régional de 7,8 %. Cependant, le taux de mortalité de ces nouvelles structures reste trop élevé et cela mérite toute notre attention. La CCIT a décidé d'investir dans une plate-forme collaborative et les créateurs pourront prétendre y créer une communauté. La fougue entrepreneuriale des jeunes vaut autant que l'expérience des seniors. La plate-forme collaborative permettra aux uns de solliciter l'aide des autres sur des thématiques structurelles, opérationnelles ou fonctionnelles. Tutorat ou expertise ?

Le point "D", D comme "diagnostic", est un service de la CCIT. Il n'a pas la prétention de se substituer aux activités de prévention déployées par le tribunal de commerce. Il a pour vocation de recevoir les chefs d'entreprise, de les aider à comprendre leur situation, à positionner l'état de leur société et de les orienter vers les différents services compétents de la chambre s'il n'y a pas péril. Dans les autres cas, une évaluation du degré d'urgence des difficultés est entreprise et les solutions adaptées sont évoquées.

L'intelligence économique. Grâce à ce fabuleux outil d'anticipation, le chef d'entreprise et ses collaborateurs déterminent l'environnement économique, financier, commercial, social, concurrentiel et juridique en pratiquant une veille minutieuse et récursive. Cette nouvelle approche permet de décider au bon moment et de déclencher les orientations stratégiques en toute connaissance de cause. Là encore, la CCIT reste à votre disposition avec ses propres services mais aussi dans le cadre de sa participation aux activités de RESIS, d'Altéma ainsi que d'ATELIS (ATELier d'Intelligence Stratégique) animé et géré par Pierre Larrat, professeur et chercheur à l'Escom.

Voilà quelques réflexions et plusieurs pistes pour toutes celles et tous ceux qui voudront bien lire et entendre. ■