



par **Laurent Jourdan**,
Associé chez Racine

Par gros temps: piloter par le cash et anticiper

Inflation, pénuries de matières premières, hausse du prix de l'énergie..., la montée des périls est évidente. De plus, il faut désormais rembourser les PGE et les moratoires sociaux accordés en période Covid (13 milliards de dettes sociales ont été « moratoriées » au total). Avec la fin du quoiqu'il en coûte, il n'est pas étonnant de constater une hausse du nombre de procédures collectives. Celle-ci est particulièrement sensible sur les trois derniers mois. Le nombre de procédures ouvertes au 31 octobre s'élève à 32 366. A la fin de l'année, ce chiffre devrait se situer aux alentours de 40 000. Ceci doit être relativisé: le nombre de procédures restera inférieur aux 52 000 ouvertes en 2019 avant COVID. Les entreprises concernées sont essentiellement de petite taille (61 % des procédures concernent des entreprises sans salariés). Il cristallise un certain rattrapage s'agissant d'entreprises qui connaissaient déjà des pertes avant COVID et qui n'ont survécu que grâce aux aides mises en place. Les entreprises plus importantes sont cependant également impactées et le CIRI a enregistré une entrée significative de nouveaux dossiers en octobre. Si des secteurs sont particulièrement affectés comme l'hôtellerie, le retail ou encore la construction, l'inquiétude gagne tous les secteurs de l'industrie sensibles à la hausse du coût de l'énergie

et à l'inflation en général. L'imprimerie par exemple, est soumise à la fois à la hausse du prix du papier et à l'explosion de la facture énergétique. Le premier enjeu est de déterminer dans quelle mesure ces hausses peuvent être répercutées sur les clients et sur ce sujet toutes les entreprises n'ont pas la même marge de manœuvre. La tension monte donc sur la trésorerie des entreprises et la plus grande vigilance s'impose.

Plus que jamais le maître mot en la matière est l'anticipation.

Le manque de visibilité rend délicate l'élaboration des plans d'affaires mais il est essentiel que le pilotage de l'entreprise change de paradigme. Il convient d'abord de se doter des outils nécessaires à la mise en place d'une information financière précise et actualisée permettant l'élaboration de prévisions de trésorerie sur l'ensemble de l'exercice 2023. Le pilotage doit se faire à partir du cash plus qu'en fonction du compte de résultat. Le chef d'entreprise doit disposer d'un diagnostic fiable en la matière pour pouvoir prendre les décisions nécessaires.

Face à la hausse du coût de l'énergie, les aides gouvernementales sont importantes mais pas assez adaptées. Les PGE dits « résilience » ne sont que trop rarement accordés et le sont en fonction d'une analyse passée et non en anti-

cipation de difficultés. Pour la restructuration des PGE, des initiatives sont attendues dans les cas où il faudra bien les abandonner; la possibilité de les convertir en capital, comme ceci a été fait dans le cas de Pierre & Vacances, est également une piste intéressante à affiner. La restructuration des financements doit être anticipée sans attendre d'autant que les taux d'intérêt augmentent et que l'on constate une nette contraction de l'accès au crédit bancaire.

Au-delà, le chef d'entreprise ne doit pas rester seul. Il doit s'entourer des conseils spécialisés afin de déterminer au mieux les objectifs et savoir quel outil utiliser en la matière. Le chef d'entreprise ne doit pas hésiter à solliciter, dans le cadre d'un mandat ad hoc ou d'une conciliation, la désignation par le Président du tribunal de commerce d'un tiers dont c'est le métier. Notre prévention judiciaire, à la fois amiable et confidentielle, est efficace. Elle permet de préserver les entreprises et donc les emplois attachés dans plus de 80 % des cas. De même si la situation est plus grave, le recours aux procédures de sauvegarde et de redressement judiciaire peut s'avérer utile mais leur recours doit être bien préparé en amont pour être pleinement efficace.

Ce contenu a été réalisé par Racine