

Table des matières

Remerciements	3
Sommaire	4
Les avantages du livre numérique	6
Avant-propos	7

PREMIERE PARTIE *Votre Protection Personnelle*

Leçon 1 : Les réponses à vos questions 11

Votre entreprise peut survivre	12
Questions courantes	12
Est-il encore possible de redresser mon entreprise ?	13
Caractéristiques communes à toutes les entreprises en difficulté	13
Le cas type	14
Faut-il essayer de vendre l'entreprise avant qu'il ne soit trop tard ?	14
Dois-je nécessairement passer par un redressement judiciaire ?	14
Puis-je entreprendre moi-même le redressement de mon entreprise ?	16
Comment allons-nous procéder au redressement ?	17
Comment utiliser cette méthode ?	17

Leçon 2 : Tout d'abord, pensez à vous et à votre famille 19

Questions juridiques	20
L'état de cessation des paiements	21
Responsabilité civile et pénale des Cadres et Dirigeants	21
Risques liés à l'exploitation	21
Risques liés à la défaillance de l'entreprise	22
Risques liés aux cautions personnelles	22
Période suspecte	22
Votre responsabilité durant la période suspecte	22
Recommandations	23
Cession frauduleuse	23
Protection des biens personnels	24
Contrats de mariage	24
Protection stratégique de votre entreprise	26
Un emprunt privé	26
Holding et autres entités	26
Assurance	27
SCI	27
Cautions personnelles	29
Recommandation	29
Mariage et famille	30
Gérer l'aspect émotionnel	32
Résumé	33

DEUXIEME PARTIE

L'urgence

Leçon n°3 : Survivre à la crise – Comment s'en sortir en 90 jours -----37

Plan d'urgence en 14 étapes à appliquer -----	37
Une entreprise réduite avec un solde positif -----	38
A quel stade de difficulté en êtes-vous ?-----	39
Prenez le contrôle de la trésorerie tout de suite ! -----	39
Prévoyez la trésorerie-----	39
Exemple de prévisions de trésorerie -----	41
Réduisez vos dépenses et vos frais de fonctionnement -----	43
Rééchelonnez votre passif -----	43
Licenciez le personnel inutile et non compétent-----	43
Recouvrez l'argent de vos clients-----	44
Cédez vos comptes clients (escompte, affacturage, compte Loi Dailly)-----	45
Renégociez vos contrats à long terme-----	45
Restruisez votre dette bancaire à long terme -----	45
Vendez les biens non productifs -----	45
Vendez les usines, les filiales et les gammes de produits non rentables -----	45
Etudier les possibilités de rachat ou de location de vos locaux -----	45
Cherchez d'autres sources de financement-----	46
Quelle attitude à adopter durant cette période-----	46
Comment aborder le plan de restructuration-----	46
En cas de besoin, faites appel à un professionnel-----	46

TROISIEME PARTIE

La restructuration

Leçon n°4 : Comment accélérer votre redressement et comment se faire aider? ---49

Conseillers habituels ou conseillers spécialisés ? -----	49
La clé d'une relation réussie -----	49
Comment un professionnel de la restructuration peut-il vous aider -----	50
Comment trouver un professionnel du redressement-----	50
Que rechercher chez un professionnel du redressement-----	50
Un consultant en restructuration -----	51
Comment un consultant en restructuration peut vous aider -----	51
Comment trouver un consultant en restructuration-----	52
Que rechercher chez un consultant en restructuration -----	53
De quelles façons l'expert-comptable ou le commissaire aux comptes peuvent vous aider -----	53
Les qualités recherchées chez un expert-comptable -----	53
Les qualités recherchées chez un avocat-----	54
Comment trouver un avocat d'affaires spécialisé -----	54
Les qualités recherchées chez un avocat d'affaires-----	54
Dernières réflexions -----	55

Leçon n° 5 : Elaborer un plan de restructuration viable -----57

Caractéristiques d'un bon plan de restructuration -----	57
Principaux éléments du plan de restructuration -----	58
Délai pour une phase de plan de restructuration-----	58
Huit étapes pour préparer un bon plan -----	59
Ça en vaut la peine-----	59

Agissez comme si vous étiez un « spécialiste en redressement »	60
Principales caractéristiques d'un bon dirigeant lors d'une restructuration	60
Qu'est-ce que cela signifie pour vous	61
Soyez fort !	61
Rassemblez toutes les informations nécessaires	61
Mobilisez votre équipe	62
Identification des problèmes fréquemment rencontrés	62
Huit causes de défaillance	62
Où trouver les informations dont vous avez besoin	64
Parler aux employés	64
Principales questions à poser aux employés	65
Qu'attendre du personnel d'encadrement	65
Qu'attendre de la maîtrise et des chefs de service	65
Précautions à prendre lors d'un entretien avec un employé	66
Parler à des tiers	66
Expert comptable et avocat d'affaires	66
Principaux clients et anciens clients	67
Principaux fournisseurs	68
Pour les PDG, comment parler avec les membres de votre conseil d'administration	68
Vérifier les méthodes de commercialisation et les plans de vente	68
Contrôlez les comptes de résultat	70
Problème numéro un dans les comptes : l'inventaire	70
Demandez de l'aide si nécessaire	71
Analysez les données et préparez vos stratégies de restructuration	71
Identifiez votre activité principale	71
Choisissez vos gammes de produits et de services	72
Positionnez-vous sur le marché	73
Boostez vos ventes	73
Remaniement et réduction d'effectifs	73
Réduisez les coûts	74
Comment motiver le personnel	74
Que retenir des suggestions du personnel	75
Développer une stratégie de financement	75
Etablissez vos prévisions financières	75
Ebauchez un plan de restructuration préliminaire	76
Demandez l'approbation de vos associés pour votre plan de restructuration	77
Restructurez l'encadrement	78
Organisez une réunion de mise en place des futurs objectifs avec votre nouvel encadrement	78
Rédigez le plan de restructuration final et préparez un plan d'action	80

Leçon 6 : Recommandations particulières pour les entreprises de type familial et les entreprises en nom propre ----- 83

Introduction	83
Ce que vous apprendrez dans cette leçon	84
Etude de cas d'une entreprise familiale	84
Problèmes courants rencontrés dans les entreprises familiales	85
Manque de formation et de compétences en gestion	85
Conflits internes et conflits de pouvoirs	86
Co-directeurs généraux	87
Absence de plan de succession	87
Un sens du droit	87
L'amertume des employés extérieurs à la famille	88
Un successeur malgré lui	88

Les différents objectifs des actionnaires	88
Absence de communication	88
Le poids de la tradition	89
15 façons d'acroître l'efficacité des membres de la famille	89
Comment licencier un membre de la famille	93

Leçon 7 : Revoir votre management ----- 95

Caractéristique d'une bonne structure	95
Etude de cas : la restructuration d'une entreprise familiale	95
Organisation de la hiérarchie	97
La structure hiérarchique ou structure	97
La structure horizontale	97
Pourquoi les structures horizontales sont-elles plus efficaces	98
Comment restructurer votre organisation	98
Méthode pour mettre en place votre réorganisation	98
Que signifie la réorganisation pour vous personnellement	99
Application détaillée	99

Leçon 8 : Comment tout budgétiser et gérer l'entreprise avec des moyens limités + cas pratiques avec ses tableaux chiffrés ----- 101

Des budgets pour suivre vos objectifs de dépenses et de recettes	101
Types de budgets	102
Les différentes étapes pour concevoir un budget	102
Préparer les prévisions des ventes	102
Préparer le budget des approvisionnements	103
Préparer le budget des charges de personnel	103
Préparer le budget des frais généraux	103
Préparer le budget des charges financières	104
Préparer le budget des amortissements et des provisions	104
Etablir le compte de résultat prévisionnel	104
Déterminez votre besoin en fonds de roulement	107
Etablissez votre plan prévisionnel de trésorerie	109
Trouver davantage de réduction des coûts, augmenter le chiffre d'affaires et les sources de financement (si nécessaire ou si encore possible)	112
Bâtissez votre compte de résultat et votre suivi de gestion	113
Objectifs et attitude à adopter lors de la préparation des budgets	115
Votre budget et votre plan de restructuration	115
Ce que vous devez prendre en compte lors de l'élaboration de votre budget	116
Quand effectuer des modifications à vos prévisionnels	117
Rôle de votre directeur financier (ou de votre comptable) pendant la restructuration	117
Cas pratique avec ses tableaux chiffrés	120
Données du compte de résultat prévisionnel (année en cours)	113
Compte de résultat prévisionnel	122
Données de calcul du Plan de Trésorerie prévisionnel	123
Echéancier charges externes années N	124
Plan de trésorerie prévisionnel	125
Compte de résultat et suivi de gestion	126

Leçon 9 : Vos relations avec votre banquier----- 133

Introduction-----	133
Pourquoi devez-vous discuter avec votre banquier-----	133
Comment faire bonne impression-----	134
Les garanties susceptibles d'être exigées-----	135
Le cautionnement-----	135
Le nantissement-----	136
L'hypothèque-----	136
Dénonciation par la banque des concours bancaires-----	136
La rupture d'un crédit à durée indéterminée-----	136
La rupture d'un crédit à durée déterminée-----	137
Fil conducteur pour que l'entretien avec votre banquier soit fructueux-----	138
Rupture abusive de crédit-----	139
Quelle politique suivre si la banque est fortement engagée et n'a pas les garanties en rapport de ses engagements-----	139

Leçon 10 : Gérer les licenciements----- 141

La réalité de votre situation-----	141
Le message du licenciement-----	142
La préparation du licenciement-----	143
Les entretiens de licenciements-----	146
La réunion de motivation avec le personnel restant-----	147

Leçon 11 : Quarante-six techniques pour motiver et retenir les employés pendant la restructuration ----- 149

46 techniques de motivation-----	149
Pour conclure-----	158

Leçon 12 : Comment réduire votre passif de 25 à 80% ----- 159

Etude de cas-----	159
Que signifie restructurer le passif ?-----	160
Annulation totale de la créance-----	161
Annulation partielle de la créance-----	161
Rééchelonnement des créances-----	161
Ouverture de capital-----	161
Report à moyen terme-----	161
Rien ne vous empêche de proposer vous-même un moratoire amiable-----	162
Restructuration du passif avec l'aide d'un professionnel-----	164
Avantages du professionnel-----	165
Quel sera la mission du professionnel-----	165
Honoraires du professionnel-----	166
Pourquoi faire appel à un cabinet spécialisé-----	166
Critères de choix d'un cabinet spécialisé-----	167
Pour conclure-----	167

Leçon 13 : Etre un bon redresseur d'entreprises ----- 169

Contrôlez vos soldes bancaires-----	169
-------------------------------------	-----

Suivez le plan de restructuration et les plans d'action	170
Faites vous-même des relances téléphoniques	170
Vérifiez les achats	170
Signez les chèques et les traites.....	171
Faites le tour des services.....	171
Gardez confiance	171
Commencez chaque réunion par un rapport préalable.....	171
Réunion sur l'état de la trésorerie.....	171
Vérifiez que vos résultats financiers correspondent aux budgets.....	172
Vérifier les résultats commerciaux par rapport aux prévisionnels de vente	172
Vérifier les coûts de production.....	172
Tenez informé votre expert-comptable régulièrement	173
Réunion avec l'encadrement.....	173
Réunion avec le personnel	173
Rédigez des rapports hebdomadaires.....	174
Renforcez les liens par des contacts directs	174

Leçon 14 : Quarante-neuf moyens de trouver de l'argent..... 175

Coupes sombres dans les dépenses	176
Accroissement de la rentabilité.....	180
Réalisation d'actif	180
Gestion des sommes à recevoir.....	181
Gestion des dettes fournisseurs.....	182
Gestion des dettes fiscales et sociales	184

Leçon 15 : Comment financer votre restructuration 185

De la quasi impossibilité à obtenir des financements traditionnels	185
Eléments à rassembler	186
L'affacturage	187
Le nantissement.....	188
Le leasing.....	189
Le refinancement	189
Les cartes de crédit	189
Clients et fournisseurs	190
L'apport en fonds personnel.....	190
L'apport de la famille et des amis.....	190
Les sociétés sœurs.....	191

Leçon 16 : Augmentez votre chiffre d'affaires..... 193

Pourquoi les ventes ont régressé	193
Comment optimiser les forces de vente.....	194
Assurez vous-même la direction commerciale	194
Favorisez la promotion des commerciaux les plus performants.....	194
Stimulez les meilleurs commerciaux	194
Embauchez un directeur commercial intérimaire	195
Apprenez les dernières techniques de vente à vos commerciaux	196
Méthodes de marketing peu onéreuses pour augmenter les ventes.....	196
Utilisez Internet.....	197

QUATRIEME PARTIE **Consolidation**

Leçon 17 : Votre entreprise est tirée d'affaire, comment envisager l'avenir ?----- 201

Comment savoir si votre entreprise est sauvée ?-----	201
Les nouvelles perspectives pour votre entreprise -----	202
Revoiez à la hausse les possibilités de croissance-----	202
Trouvez de nouveaux marchés pour les produits existants -----	202
Renforcez les effectifs de votre équipe commerciale -----	202
Développez de nouveaux produits -----	203
Grignotez des parts de marché-----	203
Revoiez votre service clientèle -----	203
Renforcez en interne votre capacité d'autofinancement -----	204
Réinstaurer les programmes de formation -----	204
Revoiez votre organisation générale -----	204
Construisez un plan d'affaires (business plan) -----	205
Objectifs et évaluation des performances-----	205
Formez les futurs cadres-----	205
Continuez de contrôler vos finances de près -----	205
Maintenez vos réunions hebdomadaires avec les responsables de service -----	206
Préservez un haut niveau de communication-----	206
Réexaminez les méthodes de gratifications et de récompenses-----	206

Leçon 18 : Consolidation financière après restructuration----- 207

Obtenir de l'argent sera plus facile -----	207
Comment obtenir un financement classique -----	207
Etre dans les bons critères -----	208
Validation du business plan -----	208
Financement bancaire -----	209
Crédits garantis par des organismes de cautionnement -----	209
Capital risque -----	210
Les business angel -----	210
Souscription publique -----	211

Leçon 19 : Vendre au mieux votre entreprise----- 213

Principales raisons pouvant vous inciter à céder votre entreprise maintenant -----	213
Où trouver un acheteur -----	214
Acheteurs financiers ou acheteurs stratégiques -----	214
Acheteurs potentiels-----	215
Services proposés par les courtiers et banque d'affaires -----	216
Comment déterminer le bon prix d'une entreprise -----	216
Méthodes d'évaluation-----	216
L'évaluation par l'actif net corrigé -----	217
L'évaluation par un multiple de résultat-----	218
L'évaluation par les flux de trésorerie prévisionnels-----	219
Voulez-vous partir ou rester ? -----	220
Financez la vente -----	220
La location-gérance -----	221
La vente cash -----	221
Déroulement de la vente -----	221

Comment rendre votre entreprise attractive-----	222
Quelques moyens pour réussir la vente-----	225
Leçon 20 : Comment ne plus revivre les difficultés -----	231
Conseils valables pour toutes les entreprises -----	231
Conseils spécifiques aux entreprises familiales -----	236
En guise de conclusion -----	238
Lexique -----	239
Adresses utiles -----	245

ANNEXE

Annexe 1.1 - Procédures de prévention et procédures collectives sous l'égide de la Justice-----	258
Annexe 1.2 - Le mandat ad'hoc, la conciliation, la sauvegarde-----	259
Annexe 2 – Caractéristiques des différentes procédures-----	262
Annexe 3 - Exemples de lettres-----	265
• Demande d'abandon partiel de créance-----	265
• Accord d'abandon partiel de créance -----	267
• Lettres pour connaître vos engagements pris avec votre banque -----	268
• Convocation à un entretien préalable à un licenciement individuel économique-----	269
• Licenciement individuel pour motif économique-----	270
• Certificat de travail -----	271
• Reçu pour solde de tout compte-----	272
Annexe 4 - Comment rédiger un business plan-----	273
Annexe 5 - Ce que doit comporter votre business plan -----	275
Annexe 6 - Topo de présentation d'une entreprise -----	285