

Comment dépasser la crise de trésorerie et se projeter à plus long terme ?

Par Sophie Moreau Garenne, Associée de So-Mg Partners

La crise de trésorerie est un accident majeur dans la vie d'une entreprise, elle focalise toutes les énergies, elle oblige l'équipe de direction à traiter l'urgence, ce qui empêche par essence d'en traiter les causes profondes.

La première crise de liquidité déstabilise un management, qui pense immédiatement aux conséquences graves que cela implique, l'extrême étant le redressement judiciaire. Puis, la première fin de mois difficile passée, le confort s'organise. Généralement, les paies ont été financées par la constitution d'un premier passif, un retard fournisseur que la direction financière va chercher à « rafraichir » chaque mois. Il s'agit d'une anesthésie qui peut faire oublier que les causes profondes subsistent, et le réveil est d'autant plus douloureux qu'il est généralement provoqué par les banquiers. La crise de liquidité n'est que la traduction de problèmes profonds, qui affectent soit la rentabilité de l'entreprise (Problématique de chiffres d'affaires et de marge ; problématique de frais généraux), soit la structure d'exploitation et financière (problématique de BFR, de financement, d'investissements). Le dirigeant doit travailler sur les causes profondes, qui nécessitent de repenser le modèle de l'entreprise. C'est un travail lourd et long, mais qui passe au second plan tant l'équipe de management est absorbée par la crise court terme. Il est très difficile de voir à un an quand on ne sait pas comment financer les fins de mois. Cependant, malgré le stress et

la pression imposée par les partenaires de l'entreprise, le travail doit être mené concomitamment sur les 2 échelles de temps.

Seule la constitution d'une cellule de crise permet d'affronter professionnellement et objectivement l'ensemble des feux ouverts contre l'entreprise. Cette cellule de crise est constituée du dirigeant, de son directeur financier et de conseils externes à l'entreprise. Elle a pour objet de préparer et d'organiser toutes les réunions nécessaires à l'aménagement de la trésorerie. Elle permet au dirigeant et à son directeur financier de se concentrer sur le plan de retournement qui permettra à moyen terme, un retour à un cash-flow positif. Sur le court terme, la cellule de crise permettra de sécuriser le dirigeant, afin que les décisions prises ne mettent pas en péril la pérennité de l'entreprise, ne mettent pas en risque dirigeants et administrateurs. La cellule de crise sera constituée d'une personne du chiffre, capable de mesurer les besoins de trésorerie à court terme et les besoins prévisionnels basés sur plusieurs scénarii de retournement. Il sera épaulé par une personne du droit, rompu à ce genre de situation, capable de conseiller le chef d'entreprise sur le contexte juridique susceptible de



65

favoriser des discussions constructives avec les partenaires financiers. Ils pourront également s'adjoindre les conseils de spécialistes du financement, des RH, ou encore les bons soins d'un administrateur judiciaire, si le parapluie du Tribunal de Commerce semble nécessaire. Quand l'urgence s'impose, la priorité est de s'en défaire, de manière à prendre le temps de construire l'avenir. Les dirigeants doivent avant tout connaître leur calendrier – défini par les besoins de trésorerie et les moyens de les financer – avant de positionner des solutions crédibles de retournement dans le temps imparti. ■