



Virginie Verfaillie Tanguy, présidente de l'ARE (Association pour le retournement des entreprises). – DR

Les dirigeants doivent anticiper l'après-crise en sollicitant un maximum d'aides et en proposant un projet à même de mobiliser tous les salariés, conseille Virginie Verfaillie Tanguy, présidente de l'ARE.

Selon vous, sur quoi doivent se concentrer en priorité les dirigeants d'entreprise ?

Ils doivent se focaliser sur l'opérationnel, et faire des prévisions d'exploitation et de trésorerie pour évaluer les besoins financiers de leur société. C'est essentiel. Les entrepreneurs doivent également s'informer sur tous les mécanismes qui existent : **le prêt garanti par l'Etat (PGE)** bien sûr, mais aussi, jusqu'au 30 juin 2021, les avances remboursables jusqu'à 800.000 euros... Et, au-delà, les prêts à taux bonifiés, qui restent méconnus. Le montant de l'aide peut aller jusqu'à 25 % du chiffre d'affaires. Y sont éligibles les PME et les ETI qui n'ont pas obtenu de PGE suffisant pour financer leur exploitation.

Les commissaires à la restructuration et à la prévention des difficultés des entreprises, qui instruisent les dossiers, ont une **enveloppe importante de 500 millions d'euros** et rencontrent de réelles difficultés à octroyer ces

avances car les entrepreneurs ne se saisissent pas de ces dispositifs. Au 31 août 2020, plus de 48 millions d'euros de prêts bonifiés pouvaient encore être sollicités.

Il est fortement recommandé de se saisir de tous les mécanismes mis en place depuis le début de la crise sanitaire, quitte à ne pas les utiliser et à les rembourser ultérieurement, plutôt que d'attendre d'être en difficulté pour en faire la demande. Car dans ce cas, les banques risquent de refuser d'octroyer les aides.

Quels conseils pouvez-vous donner aux entreprises déjà fragilisées avant le confinement qui ne peuvent bénéficier de ces dispositifs ?

Les TPE et les PME qui n'ont pas pu obtenir de PGE peuvent se tourner vers les [prêts participatifs FDES](#). Ils ont pour objectif d'apporter des quasi-fonds propres qui viendront consolider à la fois la trésorerie et la structure financière de ces structures. Le gouvernement a décidé de les renforcer, car le Covid a accentué les difficultés de certaines entreprises.

Lire aussi :

[Entrepreneurs face à la crise... Contacts utiles pour trouver aides et soutien](#)

Des **dispositifs régionaux** commencent également à voir le jour. Je pense par exemple au Fonds Renaissance, dans la région Centre-Val de Loire, ou encore au nouveau FE2T (Fonds entrepreneurial territorial de transformation) créé dans la région [Hauts-de-France](#) par Entreprises & Cités, le groupe IRD et l'IHEGC (Institut des hautes études en gestion de crise). J'incite vivement les entrepreneurs à consulter l'onglet « régions » dans les liens utiles figurant sur le site SOS Entreprises Coronavirus créé par l'ARE.

La clé pour s'en sortir n'est-elle pas de se reposer sur ses équipes ?

C'est évident. On le constate dans les entreprises. **Le pilotage managérial se resserre**. Certains dirigeants organisent des réunions par visioconférence avec le top management deux fois par semaine pour apprécier ce qui se passe sur le terrain. D'autres le font tous les matins à 8 h 30.

Le rôle des commerciaux est clé. Un chef d'entreprise ne doit donc pas hésiter à se confronter à la réalité des faits en partageant ses réflexions avec les forces commerciales, qui sont au contact des clients et sont à même d'évaluer plus facilement l'**impact** de la crise. En analysant la situation avec d'autres, il sera apte à prendre sereinement du recul.

Quelle communication conseillez-vous d'avoir ?

Il y a beaucoup d'incertitude dans les entreprises. Pour ne pas créer une situation de stress, dirigeants et équipes de management doivent rassurer. Les collaborateurs doivent avoir une **vision stratégique claire et connaître les objectifs à remplir** pour savoir où ils vont. Bien entendu, il faut que les efforts soient partagés entre tous. La direction et les managers doivent se montrer exemplaires. Si ces conditions sont réunies, on peut parvenir à mobiliser les salariés.

Lire aussi :

« Montrer à vos salariés que vous êtes à leurs côtés »

Le patron doit par ailleurs anticiper le plus possible la sortie de crise et imaginer différents scénarios, même s'il n'a pas d'**idée** précise de l'évolution de la situation. C'est essentiel. Malgré le contexte et l'incertitude, il faut absolument éviter de diminuer les équipes à toute force, sauf bien sûr si une telle réorganisation était prévue avant la crise car indispensable au redressement de l'entreprise.

Le marché va rebondir, il ne faut pas paniquer. **Ceux qui s'en sortiront le mieux auront anticipé l'étape d'après** et auront profité de la crise pour faire évoluer l'organisation et l'activité de leur entreprise.

Entrepreneurs en difficulté... où s'adresser ?

Sur les aides d'urgence : la direction générale des finances publiques (DGFIP) et l'Urssaf ont mis en place un numéro non surtaxé, le 0 806.000.245. Sur les dispositifs de prévention : les greffiers des tribunaux de commerce proposent des entretiens de prévention par téléphone au 01.86.86.05.78. Les administrateurs et mandataires judiciaires ont créé un service gratuit téléphonique via le Numéro Vert 0800.942.564. Après une liquidation : des associations épaulent les entrepreneurs pour les aider à rebondir. Second Souffle a ouvert un service d'écoute téléphonique au 06.22.63.43.59. 60.000 Rebonds propose trois heures de coaching par téléphone ou visioconférence. Inscription sur son site 60000rebonds.com. Les Rebondisseurs Français peuvent être contactés par e-mail : charly@lesrebondisseursfrancais.fr.