



## Juges consulaires / Hommes du chiffre : objectif prévention



Paris > Pavillon Dauphine  
30 septembre 2008



# Sommaire

## Mardi 30 septembre 2008

### OUVERTURE | page 1

- **Richard Renaudin**, Président du groupe Prévention de la CNCC
- **Robert Rabelle**, Vice-président de la Conférence générale des juges consulaires
- **Vincent Baillot**, Président de la CNCC
- **Jean-Pierre Alix**, Président du CSOEC

### Table ronde 1

**LA PROCÉDURE DE SAUVEGARDE : PRÉSENTATION ET DIFFICULTÉS D'APPLICATION** | page 5  
animée par **Bernard Soutumier**, Président de chambre au tribunal de commerce de Paris

#### Participants :

- **Denis Bouychou**, Administrateur judiciaire
- **Alain Cambon**, Président du tribunal de commerce de Salon-de-Provence
- **Paul Colin**, Bred
- **Gérald de Filippis**, SFAC
- **Pascale Huille-Eraud**, Mandataire judiciaire
- **Pierre Jullien**, Chef d'entreprise
- **Dominique Lévêque**, Commissaire aux comptes
- **Jocelyne Marti**, Banque Delubac
- **Marie-France Perrin**, Expert-comptable

### UN GRAND TÉMOIN | page 23

- **Jean-Jacques Hyst**, Sénateur de Seine-et-Marne

### Débat

**LE DISPOSITIF DE PRÉVENTION/DÉTECTION DU TRIBUNAL ET L'ALERTE DU COMMISSAIRE AUX COMPTES** | page 27  
animé par **Jean-Bertrand Drummen**, Président du tribunal de commerce de Nanterre

#### Participants :

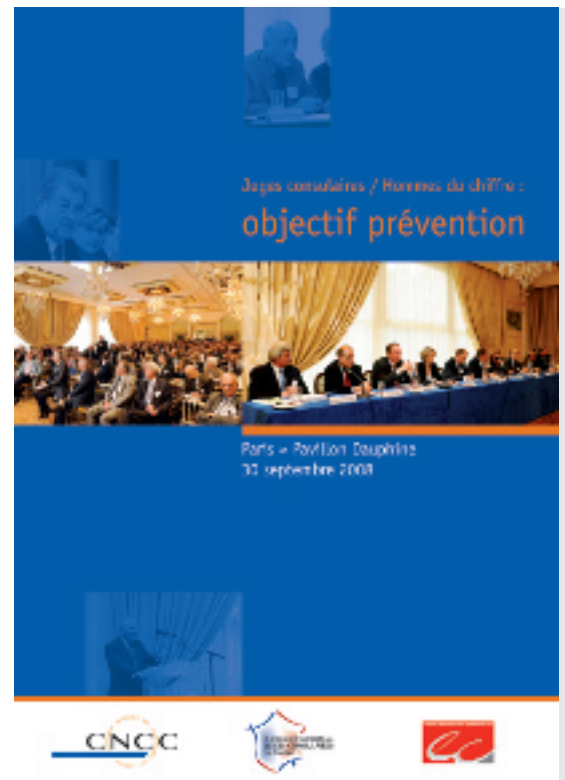
- **Edith Candelier**, Président du tribunal de commerce de Clermont-Ferrand
- **Jean-Luc Lagarde**, Expert-comptable
- **Richard Renaudin**, Commissaire aux comptes

### Débat

**INFORMATION SUR LES CIP** | page 37  
animé par **Thierry Bellot**, Président du CIP National et représentant le CSOEC

#### Participants :

- **Janin Audas**, Administrateur représentant la CNCC
- **Albert Reins**, Administrateur représentant la Conférence générale des juges consulaires



### Table ronde 2

**MANDAT AD HOC ET CONCILIATION : DU BON USAGE DES PROCÉDURES AMIABLES, RÔLE DES PROFESSIONNELS** | page 45  
animée par **Robert Rabelle**, Président du tribunal de commerce de Bourg-en-Bresse

#### Participants :

- **Paul Colin**, Bred
- **François Demoulin**, Chef d'entreprise
- **Vincent Gladel**, Administrateur judiciaire
- **Patricia Le Marchand**, Avocat
- **Olivier Marion**, Expert-comptable
- **Joël Michel**, Commissaire aux comptes
- **Albert Reins**, Conférence générale des juges consulaires



**Richard Renaudin,**  
Président du groupe  
Prévention à la  
Compagnie Nationale  
des commissaires  
aux comptes

### Richard Renaudin

Mesdames et Messieurs les Présidents,  
Mesdames, Messieurs les juges consulaires,  
Mesdames et Messieurs,  
Chères Consœurs, Chers Confrères,

Lorsque, il y a plusieurs mois, les Présidents de nos Institutions se sont réunis à l'initiative du Président Raibaut, nouveau Président de la Conférence des Juges Consulaires de France, et ont décidé le principe de cette manifestation, ils ne pensaient pas, et très peu d'entre nous le pressentaient, qu'une telle tourmente s'abatrait sur le monde de la finance, entraînant dans son sillage l'économie, et touchant directement les PME et TPE régionales sous l'effet de la raréfaction du crédit et du ralentissement économique.

La réflexion que nous souhaitons engager, que chacune de nos Institutions avait engagée, matérialisée entre autres par la formalisation et la nouvelle organisation des Centres d'Information sur la Prévention des difficultés des entreprises (CIP), doit s'accroître, tant dans un but d'information et de débat, dont cette journée marque la première étape, que de compréhension réciproque sur les rôles et attentes de chacun, dans un but exclusif : améliorer, par la prévention, la sauvegarde des entreprises de nos territoires, ce par notre complémentarité, la synergie que nous pouvons développer, améliorant l'efficacité de nos textes, nos procédures et nos actions.

J'invite maintenant les Présidents de nos trois Institutions à me rejoindre :

**Robert Rabelle,** Vice-Président de la Conférence des juges consulaires, Président du Tribunal général de

Commerce de Bourg-en-Bresse, représentant le Président Jacques Raibaut, empêché.

**Vincent Baillot,** Président de la Compagnie Nationale des commissaires aux comptes.

**Jean-Pierre Alix,** Président du Conseil Supérieur de l'Ordre des experts-comptables.

### Robert Rabelle

Le Président Jacques Raibaut qui a en charge la Conférence générale des juges consulaires de France regrette de n'avoir pu introduire cette journée comme il le souhaitait ardemment. Il est momentanément empêché et m'a chargé de ce propos introductif.

Il y a quelques années encore tous les tribunaux de commerce n'avaient pas saisi l'importance de la détection et du traitement des entreprises en difficulté. Aujourd'hui cette attitude est à ranger dans l'armoire du passé. La question que nous pourrions nous poser aujourd'hui est me semble-t-il d'une autre nature :

Ce thème est-il un thème à la mode ? Ou, touchons-nous là à l'existence même des tribunaux de commerce une sorte de gêne constitutif de leur reconnaissance et existence ?



**Robert Rabelle,**  
Vice-Président  
de la Conférence  
générale des juges  
consulaires

J'ose espérer qu'au fur et à mesure des débats qui vont s'instaurer, nous prendrons conscience : hommes du chiffre, auxiliaires de justice, juges consulaires, que nous avons là un champ de compétences extraordinaire, spécifique qu'il convient de traiter avec un dynamisme et une volonté particuliers.

Aujourd'hui, tous les tribunaux avec des spécificités propres à leur territoire économique, à leur environne-

ment, à la capacité de leur greffe, ont mis en place des systèmes de détection, d'information et de traitement qu'il conviendra un jour de capitaliser pour mettre en exergue les bonnes pratiques. Un vade-mecum a été réalisé par la Conférence sous la houlette d'Albert Reins, il ne pourra que s'enrichir dans les années à venir. Nous pouvons appréhender trois procédures dans le traitement des difficultés des entreprises allant de la conciliation vers le mandat *ad hoc* et la sauvegarde. Il s'agit là de procédures qui répondent à des pathologies spécifiques des difficultés de l'entreprise. Les tables rondes en dessineront les contours et permettront, j'en suis sûr, au terme de cette journée, d'éclairer davantage notre propre pratique. C'est en nous écoutant les uns les autres, hommes de terrain que nous sommes, que nous découvrirons, j'en suis convaincu, les voies de progrès qu'il nous reste à parcourir.

Cette journée sonne à mes oreilles comme une mobilisation générale de tous ceux qui entourent l'entreprise à adopter le comportement qui donnera le maximum de chance à l'entrepreneur de surmonter ses difficultés. Cette rencontre ne peut à mes yeux demeurer sans lendemain. C'est l'ensemble du territoire national, donc l'ensemble des acteurs, qui doit se sentir concerné par ce mouvement de mobilisation au service de l'entreprise et de l'économie. Les temps sont durs, c'est une raison supplémentaire pour répondre présents.

Je veux dire à nos partenaires ayez confiance, nous sommes à votre écoute, nous sommes décidés à faire évoluer les comportements au service des femmes et des hommes dirigeants d'entreprise pour dédramatiser cette démarche vers le Tribunal de Commerce et faire en sorte que ce qui peut apparaître encore aujourd'hui comme extraordinaire soit demain banal.

Voilà mesdames et messieurs l'objectif à atteindre et la passion à y mettre pour que ces procédures ne soient pas affaire de spécialistes mais accaparées par les chefs d'entreprise comme un élément de leur comportement managérial.

## Vincent Baillot

C'est avec grand plaisir que je prononce ces quelques mots introductifs devant vous, pour à mon tour lancer les travaux de cette réunion importante sur la prévention des difficultés des entreprises.

Je suis d'autant plus heureux d'ouvrir ces réflexions qu'il s'agit d'une initiative conjointe Conférence des Juges Consulaires, Conseil Supérieur de l'Ordre des experts-comptables et Compagnie Nationale des commissaires aux comptes.

Nous avons répondu présents à la proposition de la Conférence des Juges Consulaires tant le sujet est important et j'y reviendrai.

Deux mots tout d'abord pour remercier de sa présence, notre ami Jean-Jacques Hyst, Président de la commis-

sion des lois du Sénat, qui nous connaît bien et que je connais bien et avec qui la profession entretient des rapports constructifs et utiles à l'occasion notamment des travaux parlementaires de la Haute Assemblée.

Je remercie également Jean-Pierre Alix de sa présence et j'en profite pour féliciter et remercier tous ceux qui se sont investis dans l'organisation de cette première réunion commune dont je constate, qu'elle est un incontestable succès au vu de votre présence si nombreuse ce matin.

Je tiens aussi à former des vœux de prompt rétablissement au Président Raibaut qui n'est pas à nos côtés ce matin, retenu par la maladie.

Merci à vous, Président Rabelle de le représenter parmi nous et d'être aux côtés d'une cause qui nous est tous commune, la prévention des difficultés des entreprises.



Vincent Baillot,  
Président de la  
Compagnie Nationale  
des commissaires  
aux comptes

Vous me permettrez quelques propos sur l'économie des textes qui aujourd'hui régissent cette démarche de prévention.

En effet la destruction de valeurs occasionnée par les défaillances d'entreprises est une question extrêmement importante dans notre économie. Des valeurs économiques mais aussi et surtout des valeurs sociales sont mises à mal lorsqu'une entreprise disparaît. C'est aussi une question d'aménagement de nos territoires et de l'avenir d'une économie de proximité à laquelle nous sommes tous attachés.

La question du droit de la faillite et des procédures collectives n'est pas nouvelle et depuis longtemps, ce droit a évolué pour passer de la sauvegarde des intérêts des créanciers vers la nécessité de maintenir le tissu économique le meilleur. Cette dernière phrase porte en elle toute la difficulté de la démarche qui, qu'on le veuille ou non, ressemble à une contradiction.

Il a fallu attendre les lois plus modernes et surtout celles de 1984 et 1985 pour mieux voir distinguer le sort du débiteur de celui de l'entreprise. C'est d'ailleurs surtout la loi de 1984 qui a posé les termes de la notion de prévention de difficultés des entreprises et de règlement

amiable. On en fit un bilan 10 ans plus tard pour constater que, entre droit des créanciers, situation des débiteurs et prévention de la difficulté, il était indispensable de réaliser un équilibre.

Il est évident que les entreprises se créent, se développent et souvent disparaissent et lorsque l'on observe les statistiques de natalité des entreprises en France, on constate qu'arithmétiquement notre tissu entrepreneurial se renouvelle en totalité tous les 10 ans. Bien sûr, la seule statistique fausse le jugement et c'est pour cela qu'il convient de ne pas adosser le développement d'un pays, ses progrès économiques et sociaux à sa seule natalité entrepreneuriale mais aussi à la densification de son tissu d'entreprises pérennes.

Si une large part de cette pérennité est évidemment liée à la croissance économique, une autre part est directement issue des travaux visant à mieux prévenir leurs difficultés éventuelles. C'est dans cet esprit que le législateur a récemment engagé une dernière réforme du droit de la faillite en adoptant un projet de loi sur la sauvegarde des entreprises, en renforçant et en organisant le rôle de toutes celles et ceux qui travaillent aux côtés des entreprises, à leur développement et à la prévention de leurs difficultés.

L'ambition du texte soumis au Parlement en 2005 a été ainsi de tenter de prévenir le plus possible les difficultés et de faire en sorte que des mesures pertinentes puissent être le plus rapidement possible prises par l'entrepreneur pour sauvegarder son activité. Cette loi a prévu une procédure de sauvegarde mais a aussi, et ce n'est pas son moindre effet, rénové le mandat *ad hoc* et la conciliation. Nous sommes ainsi passés d'une vision très institutionnelle, trop magistrale sans doute, pour nous tourner vers des solutions plus pragmatiques.

Ces solutions nées de pratiques consulaires, ont fait l'objet de l'appui des professions comme les nôtres, des professions du chiffre, pour parfaire une sorte de redressement judiciaire anticipé. La méthode était nouvelle, l'objectif était évident, il restait encore à confronter cette démarche moins judiciaire à sa pratique.

L'objectif de cette journée est justement de confronter nos avis et nos réflexions face à cette novation juridiquement protégée du règlement amiable.

Au-delà, les réflexions doivent enrichir les travaux engagés par nos institutions professionnelles et qui ont d'ailleurs conduit la Compagnie nationale à adresser des observations au Ministère de la Justice sur son projet d'ordonnance réformant la sauvegarde des entreprises en difficulté.

Grâce à tous ceux qui ont organisé cette journée, à celles et ceux qui participent aux tables rondes et débats, administrateurs judiciaires, mandataires, banquiers, avocats, magistrats consulaires, professionnels du chiffre et surtout chefs d'entreprises, nous allons tenter ensemble de dresser un bilan de la loi. J'ajouterai même tenter de dresser le bilan de ces lois pour ima-

giner non pas une réforme de plus mais les adaptations ou les évolutions nécessaires en vue de leur optimisation. Nous avons tous la conviction que ce n'est pas la loi qui crée la croissance mais nous avons la certitude que la loi a le devoir d'aider celles et ceux qui entreprennent pour les rassurer et les protéger. La loi doit aussi contribuer à l'organisation d'un tissu économique sain, qui évite les multiplications de créations insolubles sans brimer l'initiative et qui permette de donner à chacun les moyens d'un développement harmonieux et utile.

Autour de ces tables rondes, avec votre concours et votre témoignage, Monsieur le Président de la Commission du Sénat, nous allons ensemble travailler à un objectif commun, la prévention.

Nous aurons aussi l'occasion d'évoquer des initiatives plus professionnelles comme les CIP (centres d'information sur la prévention) ou d'aborder plus précisément le rôle légal ou plus contractuel des commissaires aux comptes ou des experts-comptables. Je souhaite à cet égard que nous puissions organiser un effort spécifique de formation à l'intention de tous les professionnels du chiffre qui constituent un maillage territorial important à proximité des entreprises et plus particulièrement des plus petites d'entre elles. Cet effort devra évidemment prendre en compte les termes et objectifs d'une norme d'exercice professionnel spécifique à ce sujet, aujourd'hui en cours de réflexion.

Je suis convaincu qu'au terme de notre journée de travail nous saurons porter des projets utiles au Gouvernement et au Parlement.



**Jean-Pierre Alix,**  
Président  
du Conseil Supérieur  
de l'Ordre  
des experts-comptables

## Jean-Pierre Alix

Malgré les importants progrès réalisés au plan juridique grâce à la loi de sauvegarde du 26 juillet 2005 et à l'évolution des pratiques des tribunaux de commerce et des professionnels, les défaillances d'entreprises restent à un niveau élevé comme le soulignent tous les observatoires, dont celui de la Banque de France dans



son récent rapport sur ce sujet. Les conséquences de ces défaillances sur les emplois directs et indirects sont hélas importantes, malgré le dynamisme constaté sur les créations d'entreprises.

C'est pourquoi deux acteurs majeurs de la prévention et du traitement des difficultés des entreprises, les juges consulaires représentés par la Conférence des Juges Consulaires de France, et la profession du chiffre à travers ses deux institutions, le Conseil Supérieur de l'Ordre des experts-comptables et la Compagnie Nationale des commissaires aux comptes, ont organisé cette journée dédiée à la prévention des difficultés des entreprises.

Je rappellerai l'importance de l'implication de l'Ordre des experts-comptables dans la prévention de ces difficultés par l'action de nos confrères et de leurs collaborateurs sur le terrain d'une part et les évolutions récentes des Centres d'Information sur la Prévention d'autre part.

L'expert-comptable a, depuis de nombreuses années, élargi le champ traditionnel de ses interventions, d'établissement de comptes et de conseil en matière fiscale et sociale, à de nombreux autres domaines dont la mise en place ou l'assistance à la mise en place des outils permettant au chef d'entreprise de suivre son activité et surtout de prévoir l'évolution des indicateurs de sa rentabilité et de son équilibre financier. Ces apports contribuent directement à la détection précoce des difficultés et à leur traitement préventif.

Dès ma prise de fonctions début 2005, il m'est apparu important d'effectuer un diagnostic et un bilan de l'action des Centres d'Information sur la Prévention, qui avaient été créés en 1999 par la Conférence Générale des Tribunaux de Commerce, devenue la Conférence

des Juges Consulaires de France, la Compagnie Nationale des commissaires aux comptes et le Conseil Supérieur de l'Ordre des experts-comptables, rejoints dès l'année suivante par les avocats.

J'ai donc demandé à Thierry Bellot, élu du Conseil Supérieur et Président de son Comité Prévention, de constituer un groupe de travail réunissant des représentants des institutions concernées avec mission de formuler des propositions permettant d'améliorer l'efficacité des Centres d'Information sur la Prévention.

C'est ainsi qu'il a été décidé de constituer une association, le CIP National, dont les statuts ont été signés le 26 septembre 2007 par les présidents des institutions fondatrices, la Conférence des Juges Consulaires de France, le Conseil National des Barreaux, la Compagnie Nationale des commissaires aux comptes et le Conseil Supérieur de l'Ordre des experts-comptables. Une présentation des Centres d'Information sur la Prévention vous sera faite au cours de cette journée.

Les tables rondes et débats de cette journée vont réunir des juges consulaires, des professionnels de la prévention et du traitement des difficultés des entreprises : administrateurs et mandataires judiciaires ; des conseils : experts-comptables et avocats, les inévitables banquiers, mais surtout des chefs d'entreprises, trop rarement invités à ce type de manifestation. C'est pourquoi je suis certain que cette journée, dont les travaux feront l'objet d'actes, contribuera utilement aux évolutions en cours de la loi de sauvegarde.

Au-delà de leur engagement dans la prévention des difficultés, je terminerai mes propos en vous confirmant à nouveau l'implication de tous les experts-comptables et de leurs élus dans toutes les actions contribuant à la création et au développement des entreprises.

## Table ronde n° 1

# La procédure de sauvegarde : présentation et difficultés d'application

Participaient à la table ronde :

**Denis Bouychou**, Administrateur judiciaire

**Alain Cambon**, Président du Tribunal de Commerce de Salon-de-Provence

**Paul Colin**, BRED

**Gérald de Filipis**, SFAC

**Pascale Huille-Eraud**, Mandataire judiciaire

**Pierre Jullien**, Chef d'entreprise

**Dominique Lévêque**, Commissaire aux comptes

**Jocelyne Marti**, Banque Delubac

**Marie-France Perrin**, Expert-comptable

La table ronde était animée par **Bernard Soutumier**,  
Président de Chambre au Tribunal de Commerce de Paris.



**Bernard Soutumier**,  
Tribunal de commerce  
de Paris

### Bernard Soutumier

Mesdames et Messieurs les Présidents, mes chers collègues, mes chers amis, bonjour. Je suis extrêmement fier d'animer la première table ronde de ce colloque tout en remarquant, comme vous l'avez vu, que cette table ronde se tient sur un rectangle, mais en vous précisant que chacun va avoir qualité et possibilité d'intervenir dans des domaines extrêmement variés qui, tous, concernent la sauvegarde.

Puisque nous sommes entre gens du chiffre et hommes du droit, je vais commencer par un aveu : au tribunal

de commerce de Paris, j'ai deux casquettes : l'une que j'exerce avec la robe traditionnelle de **Président de la Chambre de sauvegarde**, et je pense que c'est ce qui justifie ma présence aujourd'hui à cette table ronde et l'autre à laquelle je tiens beaucoup également, qui s'exerce cette fois en civil et qui se fait de manière beaucoup plus confidentielle, celle de **Délégué Général à la Prévention des difficultés des entreprises**.

C'est une activité beaucoup moins médiatisée mais qui me permet d'animer une équipe d'une quarantaine de juges à Paris, tous tournés vers la prévention des difficultés des entreprises. Je me permets d'y insister puisqu'il n'est pas possible de parler de la sauvegarde sans replacer cette procédure, cette pratique dans un mouvement beaucoup plus vaste, qui concerne les tribunaux de commerce mais également tous les professionnels du chiffre, et qui vise à **éviter les difficultés des entreprises ou en tout état de cause à les traiter le plus en amont possible**.

Vous savez que le législateur de la loi de 2005, qui est entrée en vigueur en 2006, a fait de la sauvegarde la procédure phare de cette loi puisque cette procédure lui a même donné son nom. Et avouez qu'il était bien séduisant de passer, il y a quelque vingt ans déjà, d'une loi sur la faillite à une loi sur le redressement des entreprises en difficulté, et maintenant à une loi sur la sauvegarde. Cette évolution est révélatrice, d'un climat général, d'un comportement, d'une volonté sur lesquels je me devais d'insister une seconde.

Lorsqu'on regarde effectivement les résultats de la mise en œuvre de la procédure de sauvegarde on s'aperçoit qu'elle a connu un succès médiatique particulièrement important, mais en même temps mitigé. Quelques chiffres pour illustrer ce propos : à Paris pour les deux années de fonctionnement de la loi, 2006 et 2007, le tribunal de commerce a ouvert 36 procédures de sauvegarde, dont 17 pour les seules procédures Eurotunnel, avec des succès relativement limités si on excepte le cas d'Eurotunnel.

Pour l'ensemble de la France, 723 procédures de sauvegarde ont été ouvertes au cours de ces deux années. Ces chiffres paraissent importants mais il faut les comparer à ceux concernant les autres procédures.

Je reviens au tribunal de commerce de Paris puisque là j'ai les chiffres définitifs et exacts. Au cours de ces

deux années, comparés à nos 36 procédures de sauvegarde, le tribunal de Paris a prononcé 6 332 liquidations judiciaires, a décidé de 638 redressements judiciaires et a mis en place plus de 300 mandats *ad hoc* et conciliations. Donc, relativisons toujours les données et les chiffres, la loi de sauvegarde, la procédure de sauvegarde sont importantes mais elles ne représentent encore qu'une partie, et une partie seulement, des activités de prévention des tribunaux de commerce.

La loi de 2005 a toutefois eu d'énormes mérites, le premier étant de rappeler que **les dirigeants d'entreprises en difficulté ne sont pas des gens qui ont nécessairement commis une faute qu'il faut sanctionner, mais que ce sont des gens qui ont eu des difficultés et qu'il faut les aider à les traiter** et, mieux, à les éviter. La terminologie elle-même, le comportement, la volonté manifestée par le législateur portent à cette conclusion. Son deuxième mérite est la consécration de nombreuses possibilités de prévention qui sont trop souvent oubliées car méconnues des professionnels et plus encore des dirigeants d'entreprises. Elles existent et l'un de nos objectifs aujourd'hui est de faire en sorte de convaincre tous les professionnels, ici présents, que leur rôle dans ce domaine est particulièrement important.

L'anticipation est quelque chose de **primordial**. En effet, on ne peut éviter des difficultés, on ne peut les traiter correctement que si le dirigeant, si l'entreprise s'adressent aux organismes susceptibles de les aider à temps. Si le dirigeant s'inquiète trop tard de sa situation, quelle que soit la bonne volonté des uns et des

autres, l'entreprise est le plus souvent condamnée à l'échec. Donc je ne saurais trop y insister, vous avez tous la charge d'anticiper et d'aider vos clients, vos partenaires, vos amis, vos collègues à anticiper les difficultés.

La prévention, je vous le disais, c'est quelque chose de plus vaste. C'est une création des tribunaux de commerce qui présente plusieurs volets, et tout d'abord un volet anticipation.

A côté de cette **prévention/anticipation** qui se développe de plus en plus, existe une prévention que nous appelons, dans notre jargon, **détection**. Qu'est-ce que la **prévention/détection** ? C'est utiliser le pouvoir qui a été donné au Président du Tribunal de Commerce ou à son délégué de convoquer, pour un entretien préventif, les chefs d'entreprises paraissant en difficulté, à partir d'une **batterie de clignotants** mis à leur disposition, en général par les greffes. Ce n'est qu'un **entretien**, ce n'est pas du conseil, c'est quelque part un moment privilégié où si l'on intervient à temps, on peut réellement aider le chef d'entreprise.

**Ecouter le dirigeant**, le sortir d'un isolement qui est souvent un petit peu tragique et mal vécu, l'aider à clarifier sa recherche de solutions, le placer le cas échéant devant ses responsabilités, **l'informer sur les possibilités de la loi**, voilà quels sont les objectifs de ces entretiens de prévention. Je vous demande donc de faire instamment connaître cette possibilité à tous vos clients, vos partenaires parce que c'est réellement quelque chose d'efficace, qui marche et qui a de bons résultats. A Paris, nous convoquons environ 4 000 chefs d'entreprises tous les ans, et 40 juges, en dehors de leur activité traditionnelle de juges consulaires, se consacrent partiellement à cette activité.

Enfin, parmi les possibilités de prévention, mais je ne vais pas insister puisque ces sujets seront abordés au cours de la table ronde de cet après-midi, figurent des possibilités souvent utilisées, mais qui restent totalement confidentielles la plupart du temps, et dont les résultats sont souvent méconnus. Je veux évidemment parler du **mandat *ad hoc* et de la conciliation**.

Puis à côté de tout ce dispositif, existent des procédures, et là je vais revenir au cœur de notre sujet, qui ont pour objet de traiter les difficultés des entreprises, une nouvelle : la sauvegarde introduite par la loi de 2005, d'autres plus anciennes comme le redressement judiciaire. Bien évidemment, en matière de prévention, je ne vous parlerai pas de l'ultime procédure à laquelle malheureusement nous sommes parfois conduits, comme le médecin est parfois conduit à signer un acte de décès, qui est la liquidation judiciaire.

Si vous me permettez, pour conclure mon intervention, simplement deux ou trois mots. Retenez qu'il existe réellement toute une batterie de possibilités, qui sont le plus souvent mises en œuvre à l'initiative du

#### > A votre réflexion

La loi de 2005 ne se limite pas à la sauvegarde. Elle consacre également le mandat *ad hoc* et la conciliation. La procédure de sauvegarde touche, pour l'instant, peu d'entreprises avec un succès limité : 723 procédures de sauvegarde lancées en 2006/2007 en France dont 36 à Paris.

Avec cette loi le regard sur les entreprises en difficulté et leurs dirigeants a changé. Il ne s'agit plus d'estimer systématiquement que ces dirigeants ont commis une faute qu'il faut sanctionner. Au contraire il s'agit de trouver les moyens pour les aider, leur permettre de surmonter leurs difficultés et donc de continuer à agir, et mieux, de prévenir ces difficultés.

Données du Tribunal de Commerce de Paris :

- 36 procédures de sauvegarde
- 6 332 liquidations judiciaires
- 638 redressements judiciaires
- plus de 300 mandats *ad hoc* et conciliations

L'anticipation : clé du succès de la prévention et de toutes les procédures.

Nouveauté : la prévention/détection du président du tribunal de commerce. A Paris 4 000 entretiens par an assurés par 40 juges de la prévention.

dirigeant. C'est lui qui est le moteur de ces actions, que l'anticipation et la confidentialité sont les vrais clés du succès, que votre intervention, ou vos conseils, compte tenu de votre connaissance du sujet, de votre proximité avec les dirigeants est absolument irremplaçable ; donc il vous appartient de connaître ces différentes procédures et de faire en sorte qu'elles soient connues de tous.

J'en ai terminé avec mon introduction qui se voulait replacer la sauvegarde dans la prévention. Nous allons revenir maintenant à cette sauvegarde. Vous avez vu que nous sommes nombreux à cette table ronde ce qui veut dire que le temps malheureusement va nous être compté. J'ai le rôle ingrat d'être le gardien du temps, d'obliger chacun à ne pas trop dépasser le temps qui lui est alloué, tout en essayant de traiter au maximum l'ensemble des questions.

Je vais d'abord demander à Monsieur Cambon qui est Président du tribunal de commerce de Salon-de-Provence, de nous dire quelques mots sur la problématique liée à l'ouverture de la procédure de sauvegarde et sur le bien-fondé de sa mise en œuvre.

### Alain Cambon

Le Président Soutumier nous a rappelé que la procédure de sauvegarde était effectivement la procédure phare de la loi de sauvegarde qui a pris son nom, mais que les résultats sont loin d'être évidents puisque le nombre d'ouvertures de sauvegarde est relativement faible. On peut donc se poser la question de savoir pourquoi cette procédure n'est pas très utilisée.

Mon rôle est de vous présenter la problématique de l'ouverture d'une procédure de sauvegarde à deux niveaux : au niveau du tribunal et au niveau de l'entreprise.

Au niveau du tribunal, nous rencontrons des difficultés pour apprécier la situation réelle de l'entreprise car il nous faut vérifier trois éléments :

- que l'entreprise n'est pas en état de cessation des paiements,
- qu'elle rencontre effectivement des difficultés qu'elle ne peut pas surmonter,
- et enfin, que ces difficultés sont susceptibles de la conduire à l'état de cessation des paiements.

Il nous faut donc justifier de ces trois éléments et ainsi motiver notre jugement.

**L'absence de cessation des paiements** : cela paraît simple, mais c'est en fait beaucoup moins facile à démontrer que la situation inverse. Il convient de rappeler que le tribunal va devoir **confirmer dans son jugement d'ouverture, l'absence de cessation des paiements** ce qui suppose qu'effectivement cette situation ait été vérifiée. Or, si nous appliquons strictement les règles, il y aura peu ou pas d'ouverture de procédures de

sauvegarde. Il faut toutefois que cette souplesse d'appréciation reste dans certaines limites sinon nos jugements seront repris par la Cour de cassation, et on le sait, de nombreux éléments peuvent permettre de revenir sur des jugements. Or revenir sur une procédure de sauvegarde déjà ouverte ne peut poser que des problèmes.

Lorsqu'on a statué sur l'absence de cessation des paiements, il nous faut ensuite vérifier que **l'entreprise se trouve en face de difficultés qu'elle n'est pas en mesure de surmonter**. Là, aussi une large place est laissée à l'appréciation du tribunal. Mais il faut être assez rigoureux car les difficultés, on peut les démontrer, mais de quelle façon peut-on démontrer que l'entreprise n'est pas en mesure de les surmonter ? C'est là où réside toute l'appréciation. **La position retenue ne doit pas permettre que cette procédure devienne une forme de gestion pour l'entreprise** qui se trouve en grandes difficultés et qui va se dire « *je ne peux pas surmonter mes difficultés, je vais au tribunal* ».

Ce deuxième écueil franchi, on en arrive au troisième, c'est-à-dire : **affirmer que ces difficultés sont susceptibles de conduire l'entreprise à l'état de cessation des paiements**. Pour cela le tribunal doit disposer d'éléments et d'un prévisionnel permettant de démontrer, qu'en l'absence d'un plan de restructuration, la cessation des paiements est, à terme, inévitable.

Or, vous comprenez déjà que ce n'est pas évident de réunir tous ces éléments d'autant que nous avons à **apprécier la situation au cours d'une audience**. Il va de soi que pour prendre sa décision, le tribunal fera une large part à la démonstration que l'entreprise aura pu faire sur sa capacité à financer la mise en œuvre des moyens permettant d'assurer son redressement et sa pérennité. Vous comprenez aussi que, pour statuer et pour répondre à toutes ces questions, il sera **nécessaire et indispensable de disposer d'une comptabilité claire**, et on voit combien le rôle de l'expert-comptable et du commissaire aux comptes est important. L'assistance de ces hommes du chiffre lors de l'ouverture d'une procédure de sauvegarde est extrêmement importante pour les juges afin de leur permettre d'apprécier correctement la situation.

Pour l'entreprise, il faut rappeler que la procédure de sauvegarde est une **véritable procédure collective**, qu'elle entraîne **l'interdiction du paiement des factures antérieures à l'ouverture**, et donc par effet purement mécanique, la **disparition du crédit fournisseurs**, la mise en œuvre des revendications fondées sur les clauses de réserve de propriété, celles fondées sur la loi Gayssot pour les transporteurs, et l'attitude pour le moins frileuse des banquiers.

La conséquence est souvent une mise à mal de la trésorerie, et malheureusement, la transformation en **redressement judiciaire** qui d'après les statistiques représente environ 46 % des ouvertures des procé-

dures de sauvegarde. D'où la nécessité de disposer, dès l'ouverture de la procédure, d'une trésorerie importante, permettant de couvrir les besoins au moins pendant toute la période d'observation, ce qui évidemment nécessite une culture de l'anticipation. On va en parler toute la journée puisque finalement c'est bien tout le fond du problème.

#### > A votre réflexion

Le tribunal pour apprécier s'il peut ouvrir une procédure de sauvegarde, doit vérifier que :

- l'entreprise n'est pas en état de cessation des paiements,
- mais qu'elle est face à des difficultés qu'elle ne peut surmonter,
- et qui sont susceptibles de la conduire à la cessation des paiements.

Ce rôle est difficile, d'autant que le tribunal doit statuer lors d'une audience, mais cependant il ne doit pas se tromper au risque de voir son jugement contredit par une autre instance judiciaire. Il doit pouvoir appuyer son analyse sur une comptabilité et des prévisions fiables.

La procédure de sauvegarde est une procédure collective qui, par ses caractéristiques, peut entraîner pour l'entreprise des difficultés de trésorerie qui se solderont en fait par une transformation en redressement judiciaire.

## Bernard Soutumier

Après cette synthèse posant la problématique de l'ouverture d'une procédure de sauvegarde, je vais passer la parole à Maître Denis Bouychou qui est administrateur judiciaire. Il est donc un partenaire de l'entreprise en difficulté, c'est un partenaire reconnu, souhaité, même s'il est parfois un peu craint.

Je vais lui demander de nous détailler comment se manifeste l'assistance de l'administrateur dans la gestion de l'entreprise, quelles sont les difficultés qu'il rencontre dans sa mission, et puis peut-être, de dire quelques mots sur les difficultés ou les souhaits qu'il pourrait exprimer vis-à-vis des professionnels du chiffre, présents également dans l'entreprise, experts-comptables et commissaires aux comptes.

## Denis Bouychou

Par principe, la loi a voulu préserver le chef d'entreprise dans la procédure de sauvegarde et lui réserver un rôle d'initiative important, nettement plus important qu'en matière de redressement judiciaire. Cela a pour effet corrélatif que la loi diminue, dans la procédure de sauvegarde, les pouvoirs conférés à l'administrateur judiciaire, quand il y en a un. En effet la loi prévoit également que l'intervention d'un administrateur n'est obligatoire que lorsque l'entreprise dépasse

certains seuils, 3 millions de chiffre d'affaires, 20 salariés. La limitation des pouvoirs de l'administrateur s'exprime notamment par le fait que sa mission est une mission de simple surveillance, l'assistance étant exceptionnelle.

Le projet d'ordonnance modificative de la loi qui est actuellement pendant prévoit de continuer à aller dans ce sens-là en stipulant notamment que l'évolution de la mission de l'administrateur vers une mission d'assistance ne pourra plus être demandée par l'administrateur, mais seulement par le chef d'entreprise ou le Parquet.

Néanmoins quand on analyse le texte, on s'aperçoit que le rôle de l'administrateur est essentiel, on le trouve à tous les stades de la procédure et son intervention est nécessaire pour gérer pratiquement tous les problèmes qui peuvent se poser. Aussi ce rôle étant complexe, je ne pourrai certainement pas le décrire de façon totalement exhaustive. J'ai donc choisi trois axes pour essayer de le définir en m'appuyant d'abord bien sûr sur les textes, mais également sur l'expérience professionnelle ressortant des dossiers traités.

Le premier axe est celui de la poursuite de l'exploitation avec une première particularité, déjà signalée, par rapport au redressement judiciaire : la mission est une mission de surveillance. Ainsi, il n'y a pas d'obligation pour l'administrateur d'intervenir pour le fonctionnement financier au jour le jour de l'entreprise et notamment pour contresigner tous les paiements. Cependant certaines interventions financières restent nécessaires, je pense notamment aux contrats de crédit, par exemple la mobilisation du compte clients, qui nécessitent une autorisation du juge-commissaire, autorisation qui est nécessairement demandée par l'administrateur.

De même, l'administrateur judiciaire intervient pour le traitement des contrats en cours puisque la loi prévoit que les cocontractants ont la faculté, et même le devoir, d'interroger l'administrateur sur la poursuite des contrats. Il lui appartient de prendre position sur la continuation ou l'arrêt du contrat avec tous les effets que cela implique, et notamment, l'obligation ensuite, quand le contrat est poursuivi, d'en faire respecter les termes et si jamais l'entreprise, à un moment donné, n'était plus en mesure de le poursuivre, d'intervenir pour le faire arrêter.

Ensuite, lui appartient le traitement des revendications de tous ordres, fondées bien sûr, sur le droit de réserve de propriété, sur l'application de la loi Gayssot, et également des droits de rétention.

En ce qui concerne les revendications liées aux réserves de propriété, l'administrateur en a la maîtrise complète puisque c'est à lui que les créanciers doivent s'adresser. Pour les traiter, il doit le faire en coordination avec le chef d'entreprise de façon à analyser la situation, vérifier le droit du créancier et en tirer les conséquences.

En ce qui concerne l'**application de la loi Gaysot**, et plus généralement des **droits de rétention** que peuvent exercer les faïonniers, il appartiendra à l'administrateur de vérifier la situation et ensuite, éventuellement, de saisir le juge-commissaire pour faire autoriser, par dérogation, un paiement exceptionnel qui permettra de débloquer la situation.

Enfin, il peut intervenir ou il doit intervenir également si **pendant la période d'observation, des cessions d'actifs sont envisagées** de façon à les traiter et les soumettre à l'autorisation du juge-commissaire.

**Le deuxième axe de son intervention consiste à établir le diagnostic de l'entreprise et à préparer le plan de sauvegarde.**

La loi prévoit en effet expressément qu'il revient à l'administrateur d'établir un diagnostic, et à ce sujet, il lui appartient de présenter un rapport au tribunal sous un délai de deux mois sur le déroulement de la procédure et la situation économique et financière dans laquelle se trouve l'entreprise. Il établit le bilan économique, social et environnemental, qui est un état des lieux et également un diagnostic des raisons ayant conduit à la situation qui a justifié l'ouverture de la procédure.

Ce **bilan économique, social et environnemental** est la première moitié du rapport que l'administrateur va devoir soumettre au tribunal, la deuxième étant le **plan de redressement** qui est élaboré bien sûr avec l'entreprise, c'est-à-dire avec le chef d'entreprise et avec ses différents conseils, notamment experts-comptables et avocats. Ce plan va devoir définir les mesures de redressement et également les modalités de paiement du passif.

Ce rapport tient compte du travail qui est mené avec les **comités des créanciers**, ces comités étant une institution nouvelle de la loi de 2005. C'est le rôle de l'administrateur d'organiser le fonctionnement de ces comités de créanciers, de travailler avec eux pour leur faire des propositions, les négocier avec eux, et ensuite les mettre en œuvre selon les dispositions de la loi et les intégrer bien sûr dans le plan de redressement.

Le rapport de l'administrateur va donc comprendre l'ensemble de ces éléments qui ont été préparés à la suite d'un véritable **travail d'équipe avec le chef d'entreprise, ses conseils**. C'est ce rapport qui va saisir le tribunal de la solution qui est présentée à son agrément et qui pourra donner lieu au jugement qui arrête le plan de sauvegarde.

Enfin, **troisième axe**, c'est le rôle que je qualifierai, de **gardien et de guide** que joue l'administrateur. **Rôle de gardien**, car la loi prévoit des obligations qui sont extrêmement rigoureuses, nombreuses, et qui doivent être impérativement respectées. L'obligation la plus rigoureuse est celle de ne pas payer les créances nées antérieurement au jugement d'ouverture. Il y a là une

difficulté rencontrée par l'administrateur judiciaire qui, tout en ayant une mission de surveillance, n'a pas la maîtrise du fonctionnement de la caisse, si bien qu'il lui est extrêmement difficile de s'assurer qu'il n'y a pas d'infraction commise à cette disposition.

Il a d'autre part un **rôle de guide** du débiteur, car la loi est particulièrement compliquée notamment dans le déroulement de la procédure avec des délais qui s'écoulent parallèlement. Je pense en particulier au fonctionnement des comités de créanciers qui se fait dans des délais précisés par les textes. L'administrateur doit veiller au respect de l'ensemble des délais pour parvenir à la présentation du plan de sauvegarde et à son adoption.

Pour conclure ce panorama extrêmement rapide du rôle de l'administrateur, je souhaite insister sur la nécessité, tout au long de la procédure, d'un travail d'équipe avec l'entreprise, son dirigeant, ses conseils, et spécialement ses conseils du chiffre. On ne peut pas construire un plan et évaluer la situation correctement sans avoir les bons chiffres, le bon état des lieux, et d'autre part des comptes prévisionnels établis d'une façon rigoureuse et qui permettent d'avoir une vue de l'avenir convenable de ce qui est possible et vraisemblable. Par rapport à ce travail d'équipe, l'**administrateur a un rôle central incontournable, un rôle d'animation, de coordination du travail des uns et des autres, de coordination par rapport au déroulement de la procédure, d'interface vis-à-vis du tribunal.**

### > A votre réflexion

La loi de sauvegarde a pour principe de préserver le chef d'entreprise et de lui réserver un rôle d'initiative important.

Dans ce contexte l'administrateur judiciaire assure un rôle de surveillance uniquement (le rôle d'assistance étant exceptionnel) mais qui est essentiel :

- pour la mise en place du fonctionnement financier pendant la procédure,
- pour le traitement des contrats en cours et des revendications de tous ordres,
- pour organiser le fonctionnement des comités de créanciers,
- pour vérifier le respect des obligations imposées par la procédure et notamment celle de ne pas payer les créances nées antérieurement à l'ouverture du jugement,
- pour diagnostiquer la situation de l'entreprise et préparer le plan de sauvegarde.

L'administrateur judiciaire, organe de la procédure, est le chef d'orchestre d'un travail à réaliser en équipe avec le chef d'entreprise et ses différents conseils. Il est également le guide du débiteur dans le déroulement de la procédure et le gardien du respect des règles de fonctionnement précisées par la loi.

En tant que tel, il n'est pas un conseil de l'entreprise, **il est un organe de la procédure** ce qui est une situation différente, et c'est cela qui le place dans une situation qu'on pourrait qualifier, en quelque sorte, de chef d'orchestre par rapport au déroulement de la partition de la procédure. Et je me suis dit tout à l'heure, en montant sur cette estrade, que ce n'était peut-être pas tout à fait un hasard si j'avais été placé en son centre, c'était peut-être un peu symbolique du rôle de l'administrateur dans la procédure de sauvegarde.

## Bernard Soutumier

Je crois qu'il y a une autre question qui se posera, mais on l'abordera tout à l'heure puisqu'un expert-comptable et un commissaire aux comptes doivent également intervenir, c'est la **nécessité de concilier cette volonté pour le chef d'orchestre d'avoir une bonne connaissance du dossier, et de mettre en œuvre ainsi des solutions adéquates, avec le secret professionnel, avec la confidentialité qui accompagne en général d'autres fonctions ici représentées.** Je vais maintenant demander à Monsieur Jullien de nous faire part de son expérience. Il a présidé un groupe coté, qui a connu toutes les procédures prévues par la loi de 2005, du mandat *ad hoc* à la liquidation judiciaire en passant par la sauvegarde, donc son point de vue est particulièrement intéressant. Pourquoi avez-vous demandé l'ouverture d'une procédure de sauvegarde ? Quels en sont, selon vous, les avantages et les inconvénients ?

## Pierre Jullien

Je n'ai pas d'autre ambition effectivement que de faire partager une expérience, et j'espère seulement ne pas enfoncer trop de portes ouvertes, la sincérité sera seulement peut-être le seul intérêt de mon propos.

Ce qui me paraît être la caractéristique de la **procédure de sauvegarde** est qu'elle **visé les entreprises dont le modèle économique n'est pas épuisé** et qui permet encore de tangenter, en plus ou en moins, l'équilibre d'exploitation. Elle s'avère utile lorsqu'il y a une incapacité pour l'entreprise à faire face à ses engagements financiers à court terme ce qui compromet sa pérennité mais qui ne signifie pas que le système lui-même va s'effondrer.

Mais, il est clair, en même temps, qu'avec la poursuite de son modèle économique en l'état, sans restructuration significative, elle ne sera pas capable de se dégager de cette impasse. C'est pour cela qu'une procédure de sauvegarde vient assez souvent après une conciliation ou un mandat *ad hoc*, lui-même converti en conciliation, qui ont connu l'échec parce que la société avait besoin d'un répit plus important pour mener à bien les changements indispensables et s'en sortir par elle-même. C'est par exemple le moyen d'obtenir **un étalement du financement d'un plan de sauvegarde de l'emploi.**

Cette situation peut concerner différents types d'entreprises et, dans mon expérience personnelle, les deux cas se sont présentés :

- soit une **entreprise « fatiguée »**, on pense parfois à des entreprises familiales dont le management s'est usé avec le temps, où les mesures nécessaires pour prendre en main le redressement de l'entreprise n'ont justement pas été prises en temps voulu,
- soit des **start-up ou des sociétés récentes** qui n'ont pas encore trouvé leur régime de croisière ou qui ont connu un décalage dans la mise en œuvre de leur *business plan*, et donc qui, sans que celui-ci soit définitivement compromis, se trouvent effectivement, suite à un **défaut de fonds propres**, dans l'incapacité de tenir les engagements financiers qu'elles avaient pris à l'origine.

L'intérêt de la sauvegarde, et c'est un constat très positif, est qu'elle permet de mettre en œuvre une **stratégie de retournement** dans des délais qui, en l'absence de cette procédure, ne seraient pas offerts à l'entreprise. C'est d'autant plus adapté que la situation de l'entreprise ou du groupe est complexe notamment quand la gestion du groupe a donné lieu à des financements croisés, des cautions qui ont été données par certaines filiales au profit d'autres.

Par exemple, ainsi que j'ai eu l'occasion de le mettre en pratique, grâce à la sauvegarde de la société de tête, vous pouvez imaginer de distinguer un périmètre porteur d'avenir et de le dissocier d'un périmètre qui lui est compromis voire condamné ; ainsi il se peut que pour obtenir la mise sous sauvegarde des entités qui ont de l'avenir il faille les fusionner sous un projet commun et que, par ricochet, du fait des relations croisées existant entre toutes les composantes du groupe, le redressement judiciaire des autres entités s'impose de lui-même.

De la sorte, la stratégie pour la partie du groupe qui paraît effectivement capable de porter l'avenir peut être mise en œuvre en réservant un sort plus aléatoire aux autres parties.

J'insiste là-dessus parce qu'en fait c'est peut-être là l'intérêt le plus subtil de la procédure, ce qui au fond justifie le plus son existence. Il est clair bien entendu que la stratégie proposée doit être, surtout dans une situation de ce genre, extrêmement bien préparée. En effet les sièges sociaux des différentes sociétés concernées relèvent le plus souvent de différents tribunaux de commerce, ce qui entraîne des problèmes de coordination, des problèmes également de maîtrise de l'enchaînement automatique des différentes procédures. Non seulement une grande clairvoyance est nécessaire, mais également une vision assez claire du schéma qui sera poursuivi, du plan d'action qui sera mis en œuvre une fois les procédures acceptées et ouvertes.

Je voudrais également insister sur l'**absolue nécessité d'anticiper l'évolution de la trésorerie** parce qu'en fait

on se retrouve dans une situation un peu hybride. Bien sûr on pense, au départ, que le **blocage du passif** va constituer cette **bouffée d'air** dont l'entreprise a besoin. En fait, dans la pratique, le fait de ne pas pouvoir aborder et prétendre à une sauvegarde dans une situation de cessation des paiements empêche, dans la dernière période, de tirer sur le crédit fournisseurs ou sur la dette fiscale et sociale. Par ailleurs la situation étant déjà un peu tendue, les fournisseurs ont déjà commencé à remettre en cause les délais de paiement contractuels, et donc le **passif bloqué n'est pas gigantesque**. Si l'on conjugue cela avec les effets de la loi Gayssot ou des réserves de propriété, on voit que le bénéfice à tirer du blocage du passif est en général moins important qu'on pourrait le penser de prime abord, sauf quand effectivement il y a un **passif financier important**, alors celui-là est **évidemment suspendu dans ses effets**.

A l'inverse, d'expérience, la relation clientèle n'est pas fondamentalement bouleversée sauf dans le cas des entreprises bénéficiant d'un crédit clients important c'est-à-dire d'un fonds de roulement négatif, car alors, effectivement, on peut s'attendre à une baisse des commandes parce que **la sauvegarde est tout de même une procédure collective**.

En définitive, sur le fond, j'ai trouvé, à plusieurs reprises, la loi particulièrement efficace à condition, encore une fois, que le modèle économique initial ne soit pas gravement compromis, auquel cas la conversion en redressement judiciaire est quasiment inéluctable et c'est alors plus une perte de temps qu'autre chose d'avoir ouvert une procédure de sauvegarde.

Je voudrais terminer en pointant, ce qui me paraît aussi être, mais sans détenir la solution, les limites de la procédure. Mon sentiment, c'est qu'en voulant rendre la procédure attractive au management et à l'actionnaire et lever au maximum leurs craintes vis-à-vis de la sauvegarde, on a introduit un certain déséquilibre entre le bénéfice de cette exception au droit commun qu'est le blocage du passif et les devoirs imposés aux bénéficiaires de ce privilège dans le souci de l'intérêt général et de la pérennité de l'entreprise.

Or mon constat est que le **management et l'actionnaire restent entièrement libres, durant toute la procédure, de la suite donnée aux propositions d'intervention, d'investissement ou d'achat d'actifs** qui se présentent. Ils peuvent ainsi les refuser. Ces opportunités peuvent donc ne pas être analysées, peuvent être abandonnées et tout cela peut arriver à l'insu des organes de la procédure parce qu'en fait l'actionnaire et le management restent un point de passage obligé, difficilement contournable.

Bien sûr, tout se joue dans la qualité, qu'évoquait le Président, des relations qui sont tissées entre l'administrateur judiciaire, le management et l'actionnaire, mais c'est vrai que **l'on manque de moyens pour forcer**

**le management à prendre une décision qu'il ne veut pas prendre** et à ce moment-là, à regret, on voit la procédure se convertir en redressement judiciaire.

Donc sans quitter l'objectif de ne pas effrayer le management ni l'actionnaire, je pense qu'on pourrait essayer de réfléchir à des adaptations ou en tout cas à des incitations fortes qui permettraient de tempérer cette faiblesse de la procédure par une **obligation d'information systématique de l'administrateur judiciaire sur les propositions de solutions reçues**. Il faut que cela soit vraiment une obligation qui, si elle n'est pas respectée, engage la responsabilité du management.

L'implication des créanciers et leur consultation sur les projets, parce que parfois les créanciers peuvent contribuer à la solution s'ils savent qu'une proposition existe, et, le cas échéant, un pouvoir d'intervention du tribunal devraient être aussi encouragés. On pourrait ainsi dans certains cas éviter d'avoir à constater une situation de cessation des paiements et donc la conversion en redressement judiciaire à force d'avoir refusé les opportunités qui se présentaient.

### > A votre réflexion

Pour qu'une procédure de sauvegarde réussisse il faut que le modèle économique de l'entreprise soit viable et que ce soit l'incapacité de faire face à des engagements financiers à court terme qui compromette la pérennité de l'entreprise.

Son intérêt est de permettre la mise en œuvre de stratégies de retournement qui n'auraient pas été envisageables sans les délais alloués par cette procédure. C'est notamment un moyen de recentrer un groupe sur certaines activités au détriment d'autres vouées à l'échec.

Le blocage du passif n'apporte que rarement une bouffée d'air suffisante pour pallier l'arrêt quasi immédiat du crédit fournisseurs, il est donc nécessaire de disposer d'une trésorerie suffisante lors de son ouverture, au risque de voir cette procédure rapidement convertie en redressement judiciaire.

Les dirigeants et les actionnaires doivent avoir un devoir d'information et de transparence vis-à-vis de l'administrateur judiciaire.

## Bernard Soutumier

Votre témoignage est particulièrement intéressant puisque vous avez vécu de l'intérieur, à la fois, les possibilités et les difficultés de ces diverses procédures.

Dans les partenaires et dans les intervenants à ces procédures, et à cette procédure de sauvegarde en particulier, sont très souvent cités les banquiers. Nous avons la chance aujourd'hui non seulement d'avoir un banquier mais même d'avoir une banquière, et non seulement d'avoir une banquière, mais d'en avoir pratiquement trois. Je vais donc leur passer successive-

ment la parole. Trois parce que leur type d'intervention est tout à fait différent et très important pour les chefs d'entreprises et pour la procédure elle-même.

Donc, si vous le permettez, je vais d'abord demander à Madame Jocelyne Marti, qui est banquière à la banque Delubac, de nous préciser comment un banquier spécialisé intervient dans la procédure ? Quelles sont les conditions pour que son intervention soit bénéfique, d'une part pour l'entreprise mais également aussi pour la mise en œuvre du plan, puisque l'objectif est quand même la sauvegarde et donc le redressement de l'entreprise ?

## Jocelyne Marti

Effectivement, on peut se demander pourquoi les banques spécialisées se sont mises sur ce marché pour aider ces entreprises.

Le banquier spécialisé intervient dans une **relation tripartite avec l'administrateur judiciaire et le dirigeant**.

Rappelons tout d'abord le **périmètre juridique** dans lequel il intervient : le **mandat *ad hoc***, la **conciliation**, la **sauvegarde**, ou encore le **pré-redressement judiciaire**. Ce dernier point n'a pas été abordé jusqu'à présent, mais on se trouve dans certains cas face à des chefs d'entreprises qui arrivent à préparer leur redressement judiciaire. Ils savent qu'ils vont choisir cette procédure et préparent en amont cette fameuse réserve de trésorerie dont on parlait tout à l'heure, qui est nécessaire pour envisager de mener à bien la procédure et qui peut s'avérer être non négligeable.

Notre rôle est de faire en sorte qu'au moment de l'ouverture de n'importe quelle procédure, même si c'est le mandat *ad hoc*, une procédure confidentielle, l'entreprise ne pâtisse pas des difficultés financières qu'elle traverse, que les salariés soient payés, que les fournisseurs soient payés, et qu'il n'y ait pas de signes pouvant laisser supposer aux créanciers qu'il y a des difficultés. On est là pour faire le joint, un peu comme le SAMU. On arrive et on donne de l'**oxygène**. L'oxygène, ce sont les concours bancaires, l'argent sur le compte, qui permettent d'assurer l'exploitation.

Il est important d'être **très réactif** : donner des chèques en 24 heures, faire des virements immédiats pour pouvoir payer n'importe quoi, à n'importe quel moment, et remettre en place immédiatement tous les systèmes dont disposait l'entreprise lors d'un fonctionnement bancaire normal, ce qui demande effectivement une certaine technicité et surtout une certaine confiance dans les interlocuteurs avec qui on travaille. C'est pour cela que l'administrateur judiciaire, pour nous, est la personne qui représente la procédure et qu'il est donc très important de l'avoir à nos côtés.

Les experts-comptables sont là aussi pour nous aider, pour nous dire effectivement quels peuvent être les besoins dans les six mois à venir de l'entreprise, et de prévoir ainsi la gestion de la trésorerie.

Par ailleurs, le banquier doit avoir des **services adaptés à contrôler le respect des procédures notamment l'existence de la double signature lorsqu'elle est nécessaire**, voir si les ordonnances sont bien rendues. Donc c'est un métier un petit peu spécifique par rapport au banquier classique qui, lui-même, n'a pas des *back-offices* assez rompus à ces mécanismes pour les vérifier.

Quelles sont nos interventions ? Il s'agit surtout d'**avances de salaires**. En effet il faut redonner confiance aux employés et ainsi recréer une dynamique dans l'entreprise.

Ensuite notre rôle touche au **financement classique de l'exploitation** de l'entreprise, par la mise en place de **lignes d'escompte**. Rien que de très classique mais dans cette relation toujours tripartite avec l'administrateur.

C'est vrai que si le poste clients du débiteur est à 50 % mauvais, il paraît difficile pour l'administrateur judiciaire de pouvoir présenter un plan de conciliation. Le Dailly, c'est très délicat à traiter parce que l'entreprise est souvent tentée d'envoyer la facture à mobiliser avant que les travaux ne soient réellement terminés. Il est aussi très important de surveiller la **trésorerie** de l'entreprise, **d'être informé des tensions qui se présentent** car on ne connaît pas l'issue de la procédure, on ne sait jamais à quel moment elle peut basculer malheureusement en liquidation. Il est vraiment de notre devoir, nous banquiers, d'informer sur toute cette mobilisation du poste clients afin qu'à terme elle n'agisse pas comme un boomerang, et que l'entreprise ne se retrouve pas dans une situation plus mauvaise que ce qu'elle pensait.

On essaye aussi de **veiller à tout ce qui pourrait être contestation**. La contestation, on la retrouve bien entendu dans le bâtiment ce qui est très délicat surtout dans les paiements directs. Dans le transport, en loi Gayssot donc, il faut absolument faire une étude du poste clients pour savoir s'il y a vraiment de la **soustraction** et comment elle est gérée. Un cas particulier est également à traiter lorsque le débiteur défaillant se trouve avoir comme clients des entreprises de la grande distribution. En effet ses contrats l'engagent à honorer en fin d'année les **RFA (remises de fin d'année)**. Or ses clients sachant qu'il a des difficultés financières auront tendance à régler leurs créances sous déduction des RFA potentielles alors que le débiteur souhaitera la mobilisation de l'ensemble de son compte clients. Ainsi il y aura une différence entre le montant mobilisé et le montant effectivement perçu.

Il est donc très important pour nous d'avoir une information précise des experts-comptables sur l'état des RFA qui sont dues pour pouvoir commencer de façon sereine le redressement judiciaire ou le mandat *ad hoc*, ou même le pré-redressement judiciaire, avant de mobiliser en urgence le poste clients.

**On peut aussi mettre en place des cautions**. Elles seront forcément avec un *deposit* à 100 % puisque l'on ne

connaît pas l'issue du dossier. Elles ne sont mises en place qu'avec beaucoup de précautions.

Nous procédons également à des **avances sur stocks** à condition que le stock soit mobilisable et vendable. C'est ainsi que l'on évitera les denrées périssables, les produits d'appel, de promotion, les produits qui, en fin de compte, sont des produits de mode et qui, si jamais l'entreprise disparaît à la fin de son redressement judiciaire, seront invendables. Ce sont des concours qui s'apparentent plus à du crédit de campagne, qu'à de l'avance sur stock proprement dite, parce qu'il faut que les stocks soient vendus dans un temps donné.

Il ne faut pas oublier que la procédure se déroule dans des délais impartis et **qu'à chaque fois que des concours sont mis en place, on ne doit pas perdre de vue le calendrier**. Ces avances sur stock ont un coût assez important pour l'entreprise. Ainsi il faut qu'elles correspondent à une nécessité sur des cycles de production longs ou des saisonnalités.

Voilà à peu près le rôle d'une banque spécialisée dans le redressement judiciaire ou plus exactement dans l'entreprise en difficulté. On travaille dans l'urgence, et on doit intervenir sur tous les secteurs d'activité et sur la France entière. Il est nécessaire d'avoir une connaissance de beaucoup de marchés et de disposer d'équipes techniques, financières et juridiques suffisantes.

### > A votre réflexion

Le banquier spécialisé dans le financement d'entreprises en difficulté doit être réactif et pour cela disposer d'équipes rompues aux techniques sous-tendant les différentes procédures. Il doit pouvoir analyser rapidement les situations qui se présentent et pour cela disposer d'une bonne connaissance des différents secteurs d'activité et de leurs spécificités. La problématique du secteur des transports ne sera pas celle de la grande distribution.

Il intervient dans les différentes procédures qui ont déjà été évoquées qu'il s'agisse de procédures confidentielles ou de procédures collectives.

On attend du banquier spécialisé :

- qu'il donne à l'entreprise les moyens de payer ses salariés,
- qu'il puisse apporter de l'argent en compensation de la mobilisation du poste clients ou en contrepartie des stocks.

Ce banquier doit toujours être vigilant à l'écoulement des délais et à la façon dont l'activité évolue et dont le redressement de l'entreprise se profile.

## Bernard Soutumier

Je vais maintenant demander à Monsieur Paul Colin, de la banque BRED, de nous décrire la position du banquier que j'appellerai traditionnel dès lors qu'une procédure est ouverte. Peut-être pourriez-vous nous

dire un mot également des comités de créanciers et des comités spécialisés dont il a été largement question dans certains dossiers.

## Paul Colin

Banquier traditionnel effectivement, mais j'ai une double casquette puisque je suis responsable, au sein de cette banque traditionnelle, d'un département spécialisé « *Prévention et restructuration* » qui ne traite que d'entreprises qui connaissent des difficultés, et sous un angle, comme le nom de ce département l'indique, de la prévention, ce qui m'amènera à intervenir sur ce point plus particulièrement cet après-midi.

En ce qui concerne la sauvegarde, comme l'a fort justement rappelé Monsieur le Président Cambon, il s'agit d'une procédure collective. **Qui dit procédure collective, dit stress pour le banquier, et traitement par son service contentieux**. C'est vrai que le stress était encore plus important en ce qui concerne la sauvegarde lorsque le projet est apparu, parce que cette procédure concerne des entreprises qui ne sont pas en état de cessation des paiements, et qu'on s'est alors demandé si on n'allait pas, à chaque fois qu'un client se fâche avec son directeur d'agence, avoir droit à l'ouverture d'une procédure de sauvegarde.

Les chiffres que donnait Monsieur le Président Soutumier sont très importants. Je crois que les tribunaux de commerce, dans leur grande sagesse, ayant appliqué avec rigueur les critères de la loi, ont fait que **la procédure de sauvegarde a acquis toute sa crédibilité en particulier vis-à-vis des banquiers**. C'est ainsi qu'aujourd'hui une procédure de sauvegarde est beaucoup moins stressante (toujours pour les banquiers) qu'une procédure de redressement judiciaire même s'il s'agit, dans les deux cas, de procédures collectives.

Dans le cadre de ces procédures de sauvegarde, il faut avoir à l'esprit que l'objectif est de **déboucher sur une solution de pérennité pour l'entreprise à travers l'adoption d'un plan de sauvegarde**. Tous les partenaires à la procédure doivent concourir à ce but. Et là, je voudrais insister également sur le rôle déterminant de l'administrateur judiciaire.

La circulation de l'information, sa diffusion sont des éléments essentiels de la réussite d'une procédure de sauvegarde. Plus le banquier aura été informé par son client en amont de difficultés prévisibles et de l'éventualité de l'ouverture d'une procédure de sauvegarde, je le pense en tout cas personnellement, mieux les choses se passeront. Je crois **qu'il ne faut pas hésiter à parler à ses banquiers**, nous savons ce que sont les difficultés, y compris pour les banques, donc le dialogue sur ce thème peut s'établir avec un dirigeant d'entreprise de bonne foi et qui anticipe les choses.

Ensuite, pendant la période d'observation, comme l'a rappelé fort justement Maître Bouychou, l'administrateur judiciaire est au cœur du dispositif, il est en rela-

tion avec tous les intervenants et il est absolument essentiel qu'il puisse disposer des informations nécessaires, non seulement pour le bon déroulement de la période d'observation, mais pour la préparation de ce qui devra être le succès de cette procédure.

**Sur les comités des créanciers :** on peut je crois dire qu'ils ont fonctionné même si dans la majorité des cas se pose le **problème des créances transformées** mais qui va être réglé par la prochaine ordonnance. Je voudrais surtout insister sur le fait que l'existence des comités de créanciers ne doit en aucun cas aller à l'encontre du **maintien de relations bilatérales** et que le dirigeant de l'entreprise doit continuer de voir ses banquiers séparément les uns des autres, ce qui lui permettra éventuellement d'ailleurs de sélectionner les banques sur lesquelles il pourra s'appuyer plus facilement dans la perspective de son plan de sauvegarde.

Voilà dans les grandes lignes ce que je voulais développer. Je suis un peu désolé Monsieur le Président, je ne peux pas tellement parler d'expérience des comités des créanciers puisque ceux auxquels nous avons participé se sont déroulés de manière très facile et sans difficulté, et je pense que les mandataires de justice qui sont ici et les administrateurs judiciaires ont peut-être plus d'expériences à décrire. Mais là où je veux insister, c'est cette différence : procédure collective certes, mais la **sauvegarde doit être considérée véritablement comme une procédure de prévention des difficultés** contrairement à la **procédure de redressement judiciaire qui est une procédure de traitement des difficultés** beaucoup plus lourde, et je crois que ce discours les banquiers sont prêts à l'entendre.

#### > A votre réflexion

La procédure de sauvegarde est certes une procédure collective mais s'en distingue cependant. C'est une procédure de prévention des difficultés alors que le redressement judiciaire est une procédure de traitement.

Les juges ont su lui donner sa vraie place et ont ainsi permis d'éviter ce qui aurait pu se transformer en abus. En effet l'absence d'état de cessation des paiements pouvait laisser craindre que certains chefs d'entreprise demandent l'ouverture d'une procédure de sauvegarde pour éviter d'avoir à remplir leurs obligations et que cela ne devienne un mode de gestion de la dette.

L'important dans la réussite de cette procédure est la diffusion de l'information entre ou vers toutes les parties prenantes et le plus en amont possible. Il faut que le chef d'entreprise parle avec son banquier avant toute procédure et au cours d'une procédure de sauvegarde indépendamment des comités de créanciers. En effet la relation bilatérale doit rester privilégiée d'autant plus que l'entreprise devra faire appel à ses banquiers pour la bonne réalisation du plan de sauvegarde et au-delà lors du retour à une exploitation normale.

## Bernard Soutumier

Vos propos ont le mérite de la franchise et à titre personnel, je retiendrai certaines de vos formules lors de la réunion de certains comités de créanciers. Je confirme également que nous en avons eu assez peu et qu'ils se sont en général bien passés. La véritable difficulté tient à l'appartenance ou non de certains établissements, en fonction des opérations traitées, à ces comités spécialisés. Est-ce que quelqu'un qui a fait un certain type d'opérations, directement ou par l'intermédiaire d'une filiale, doit être considéré comme établissement financier et faire partie du comité spécial des établissements financiers ? Nous avons rendu un certain nombre de décisions, la jurisprudence est en cours de constitution, les différentes cours d'appel et de cassation sont amenées ou ont été amenées à se pencher sur le problème, la loi nouvelle en préparation doit vraisemblablement remédier, en partie, à certaines de ces hésitations.

Je crois qu'il est difficile d'en dire plus aujourd'hui, mais merci de votre témoignage de banquier traditionnel, et d'avoir insisté sur le fait que ce rôle peut se poursuivre au bénéfice de chacun si la sauvegarde débouche réellement sur un redressement ou une sauvegarde de l'entreprise.

Pour réveiller un peu la salle et être un peu polémique, je vais passer la parole à Monsieur de Filippis qui est Directeur dans un organisme d'assurance-crédit : Euler Hermes SFAC. Traditionnellement son rôle est mis en avant. Alors Monsieur de Filippis, j'ai envie de vous demander de façon quelque peu provocatrice, êtes-vous là pour nous convaincre de l'utilité de la prévention du risque clients ou êtes-vous là pour nous expliquer comment vos interventions peuvent amener à une réduction du crédit fournisseurs ?

## Gérald de Filippis

Après une telle introduction, je n'espère qu'une chose, c'est qu'à la fin de mon discours, vous ayez tous le pouce levé et pas baissé. **L'assureur-crédit est le chantre de la prévention si j'ose dire puisque c'est son métier.** Il prévient, comme tout assureur, des conséquences d'un risque pour ses clients, ce risque c'est la défaillance, l'insolvabilité juridiquement constatée.

Il se débat avec la loi de 2005 dans une véritable bataille sémantique, parce qu'on lui parle de prévention, on lui dit qu'il faut prévenir les difficultés, et pour ce faire, on invente une procédure qui va exiger que des difficultés soient déjà présentes, donc on a déjà un **petit hiatus entre la prévention et l'existence de ces difficultés.** Par ailleurs, on va lui dire que cette procédure préventive est en fait une procédure collective, et elle en a tous les aspects. D'abord c'est une **procédure qui interrompt les poursuites individuelles,** c'est une procédure qui permet, autorise ou interdit, le

mot là aussi est à choisir, au débiteur de payer des créances nées antérieurement, c'est une procédure qui **oblige le créancier à déclarer sa qualité de créancier** au risque d'être déclaré forclos avec des conséquences financières qui ne sont pas négligeables. Et, en plus dans sa forme, cette procédure a été consacrée comme procédure collective puisque le gouvernement français a souhaité que la sauvegarde soit inscrite à l'Annexe I du règlement européen comme **procédure d'insolvabilité**. Donc il n'y a aucun doute, c'est une procédure collective.

Comme les chefs d'entreprise du reste, qui doivent psychologiquement combattre des siècles de procédures collectives avec toute la connotation négative qu'une telle terminologie peut avoir, l'assureur crédit est embêté parce qu'on lui dit « *participez à la prévention* » alors que le **risque qu'il garantit, en tant qu'assureur, vient de se concrétiser et est devenu un sinistre** puisqu'on est face à une procédure collective. Le jeu est assez difficile, il faut le reconnaître. Je pense que tous les assureurs-crédit de la place ressentent cette même difficulté.

Cette prévention au sein de la procédure de sauvegarde va inciter et obliger, au nom de règles prudentielles, l'assureur-crédit à avoir une position restrictive, du moins dans un premier temps, qui est celui de la période d'observation. Il ne sait pas comment cette procédure collective va se terminer, et se retrouve également **observateur**. Pourquoi est-il observateur ? Parce que son souci a été antérieur, il a été d'aider ses clients à prévenir que ce risque de non-paiement d'une créance ne se transforme en sinistre, et entraîne donc pour l'assureur-crédit le versement d'une indemnisation. Il essaye de minimiser les conséquences de cette déconfiture.

Bien sûr, l'assureur-crédit, comme tous les acteurs ici présents, ne souhaite qu'une chose c'est que cette procédure collective permette à la société qui l'a sollicitée de sortir par le haut et de pouvoir continuer à vivre, ne serait-ce que par un simple intérêt tout à fait matériel, puisque l'assureur-crédit est rémunéré par une prime, qui est basée sur le chiffre d'affaires qu'il garantit. Donc plus ses clients feront des affaires, et plus il aura des possibilités d'élargir l'assiette de sa prime.

Est-ce que l'assureur-crédit aura une position unique et systématique face à cette procédure de sauvegarde ? Non, l'assureur-crédit n'a jamais de position systématique, mais il est, au nom des **règles prudentielles**, bien évidemment obligé de suspendre à ce moment-là son approche traditionnelle d'analyse du risque, d'indemniser ses clients et, oserais-je dire, de voir comment la situation évolue. Il ne s'agit, pas d'une attitude générale et généralisée devant toutes les mesures de prévention qui ont pu être créées par la loi de 2005 puisque dans les autres procédures vous avez véritablement un positionnement de la part de l'entrepre-

neur qui est très volontariste puisqu'il va essayer de résoudre ses difficultés dans le cadre de la confidentialité et de choisir ou de sélectionner le passif qui lui a demandé un effort.

Avec la sauvegarde, vous en conviendrez nous sommes dans un tout autre contexte. En effet, du jour au lendemain, au nom de cette prévention, en quelque sorte sans crier gare, et contrairement au redressement judiciaire, **vous vous trouvez devant une société qui va cesser de payer l'ensemble de ses créanciers**. Ce contexte est véritablement révolutionnaire. Pendant des siècles on a connu la déconfiture *via* une procédure collective qui constatait un arrêt généralisé qu'on a essayé de définir ces dernières décennies par une cessation des paiements : mais est-ce l'impossibilité de faire face avec l'actif disponible au passif exigé ou au passif exigible ? Et puis tout à coup, on invente au nom de la prévention, une procédure collective de plus en disant : « *mais c'est pour prévenir* » ? Vous avez devant vous un acteur qui peut faire face, mais il a des difficultés qu'il ne peut surmonter et, aujourd'hui du moins dans le texte, qui risquent de le conduire à la cessation des paiements. Alors, **on ne prévient qu'une chose, à mon sens, l'arrêt définitif de la vie de cette entreprise, mais on ne prévient pas nécessairement ses difficultés**.

Les difficultés sont là et sont concrétisées par cette **demande d'ouverture de procédure de sauvegarde**, je fais très attention à ne pas parler de dépôt de bilan. Donc l'assureur-crédit devant un tel positionnement aura une attitude assez prudente et se verra dans l'obligation en tant qu'assureur d'attendre **de voir comment cette période d'observation se déroule** et de voir s'il peut, à nouveau, garantir le risque que cette société peut générer en continuant son activité.

### > A votre réflexion

Un assureur-crédit est tout d'abord un assureur qui comme tout assureur garantit un risque et qui est rémunéré par l'assuré par le paiement de primes.

Or quand une société n'est plus en mesure d'honorer ses paiements c'est l'assureur-crédit, qui a accepté d'assurer ce risque de non-paiement, qui va payer le créancier de cette dernière qu'elle soit entrée dans une procédure de sauvegarde ou pas. Ainsi l'ouverture d'une procédure de sauvegarde veut dire pour l'assureur-crédit concrétisation d'un risque. Il ne peut donc être acteur de la prévention à ce moment-là puisqu'il l'a déjà été en amont en assurant le risque et en payant lorsque le risque se transforme en sinistre.

Enfin rappelons-le, l'activité d'assureur-crédit obéit aussi à des règles prudentielles. Il ne peut analyser et estimer son risque dans une entité faisant l'objet d'une procédure de sauvegarde, avec les aléas que comporte cette procédure, de la même façon que dans une entité *in bonis*.



## Bernard Soutumier

Je crois que nous avons tous compris que le rôle de l'assureur-crédit était un rôle difficile, mais absolument indispensable, et j'allais même dire irremplaçable. Je suis heureux de passer maintenant la parole à Madame Pascale Huille-Eraud, mandataire judiciaire, l'un des acteurs les plus actifs de la procédure.

Pouvez-vous, Madame, nous rappeler quelles sont les relations de ces acteurs avec les créanciers, quelles sont les modalités, risques et conséquences du blocage des créances ? Et nous dire également quelques mots sur le volet social. Comment s'effectue le paiement des salaires, quelles sont les relations avec les organismes d'aides au paiement et l'AGS en particulier ?

## Pascale Huille-Eraud

La procédure de sauvegarde a pour objet de **faciliter la réorganisation de l'entreprise afin de permettre la poursuite de l'activité économique, le maintien de l'emploi et l'apurement du passif**, en bâtissant un plan de sauvegarde, et ce, dans le cadre d'une procédure judiciaire, mais, alors que l'entreprise n'est pas en état de cessation des paiements.

C'est bien la difficulté pour les créanciers : on leur oppose, alors que l'entreprise est « *in bonis* », l'arrêt des poursuites individuelles, l'interdiction du paiement de leurs créances et pour les créanciers bancaires, l'arrêt du cours des intérêts des crédits inférieurs à un an. **On leur impose donc exactement ce que l'on impose aux créanciers de l'entreprise en état de cessation des paiements** et de ce fait, il ne faut pas s'étonner peut-être de les voir réagir au moment de l'ouverture d'une procédure de sauvegarde exactement comme un créancier réagirait à l'ouverture d'une procédure de redressement judiciaire. Et je crois que dans les quelques cas de procédures de sauvegarde qui ont été traités pour l'instant, on a effectivement pu constater, à chaque fois, que les créanciers fournisseurs devenaient craintifs, qu'il y avait un arrêt du crédit fournisseurs et qu'il y avait une mise en œuvre très rapide de tous les types de revendications, que ce soit la réserve de propriété, l'application de la loi Gayssot, ou toutes les possibilités de mise en place de droits de rétention.

Ceci entraîne donc bien évidemment une **perte importante de l'apport favorable**, fait par la loi de sauvegarde, lié à ce **blocage du passif** et qui fait aboutir dans beaucoup de cas, ou craindre d'aboutir dans beaucoup de cas, à une véritable impasse de trésorerie à court terme.

A cela se rajoute la situation très particulière des créanciers, depuis la loi de sauvegarde. En effet, auparavant on distinguait traditionnellement deux catégories de créanciers : les créanciers antérieurs à l'ouverture de la procédure et les créanciers postérieurs à l'ouverture de cette procédure, qui pensaient avoir certainement un sort plus enviable que les premiers.

Maintenant nous sommes dans un véritable imbroglio, et ce n'est pas pour rassurer les créanciers, puisque, même si cela favorise quelques créanciers particuliers, il y a un ensemble de créanciers qui ne savent plus du tout où ils en sont au moment de l'ouverture d'une procédure collective.

C'est ainsi que :

- **certaines créances antérieures à l'ouverture sont réglées avant des créances postérieures** (ex. : privilège de conciliation),
- **des créances postérieures sont traitées comme des créances antérieures** (ex. : celles ne correspondant pas à des prestations faites pour les besoins de la procédure),
- **des créances antérieures ne se voient pas opposer l'arrêt des paiements** (ex. : créances alimentaires),
- **des créanciers postérieurs doivent déclarer leurs créances** (ex. : ceux non réglés à l'échéance).

Avec tout cet imbroglio, vous sentez bien que les créanciers de l'entreprise doivent être réconfortés et doivent au maximum participer à la procédure et être informés.

Alors, on peut s'interroger maintenant pour savoir si ce blocage du passif, qui crée toutes ces situations divergentes et complexes, est en fait tout à fait utile, et s'il ne serait pas plus favorable pour l'entreprise de conserver son crédit fournisseurs et de ne pas bénéficier de ce blocage. Au regard du faible nombre de procédures de sauvegarde ouvertes et surtout de celles qui n'ont pas été converties rapidement en redressement judiciaire ou en liquidation judiciaire, il est bien

difficile de tirer une conclusion étayée. Mais, comme je vous l'ai indiqué, pour les créanciers, nous nous trouvons exactement dans la même situation que pour les redressements judiciaires. On peut donc regarder ce qui se passe depuis des années pour ces derniers. Il nous apparaît qu'il faut examiner la situation tout d'abord dans le court terme puis dans le moyen terme.

Pour le très court terme, on peut effectivement s'interroger sur l'intérêt de ce **blocage du passif**, mais nous, les professionnels, pouvons constater **qu'à moyen terme c'est une nécessité et un avantage tout à fait sérieux pour l'entreprise**, qu'elle soit grande ou petite. De temps en temps c'est ce qu'on nous oppose dans le cas des procédures de sauvegarde en nous disant « *mais est-elle plus adaptée à une petite ou à une grande entreprise ?* »

Ainsi, toute entreprise qu'elle soit grande ou petite, doit disposer au moment de l'ouverture de cette procédure d'un volant de trésorerie. Cela signifie qu'il faut préparer à l'avance une procédure de sauvegarde pour passer le cap de la réaction des créanciers au blocage de leurs finances, créanciers qui, pour la plupart en dehors de quelques créanciers particuliers, n'ont pas du tout été informés et n'ont pas du tout vu venir la difficulté.

Il faut même, sans doute, les préparer et **connaître d'avance les efforts qu'ils sont prêts à consentir dans le cadre d'un plan**, car les **délais de la procédure de sauvegarde sont très brefs**. On peut même s'interroger pour savoir si dans le cadre d'une future réforme, il ne faudrait pas que le critère de difficultés insurmontables, qui signifie que l'entreprise ne peut plus les surmonter seule, soit remplacé par celui de difficultés graves qui permettrait d'ouvrir encore plus tôt une procédure de sauvegarde.

Mais avant d'envisager une réforme, qu'en est-il à l'heure actuelle du rôle de l'AGS dans une entreprise en sauvegarde ? **C'est un point sensible**, car à la différence des créanciers, la situation de l'AGS est fort différente dans la sauvegarde de ce qu'elle est dans le redressement judiciaire.

Dans la sauvegarde, l'entreprise n'est pas en état de cessation des paiements, aussi **l'AGS n'a pas à se substituer à elle pour payer les salariés**. Il n'y a donc pas de prise en charge ni des salaires antérieurs à l'ouverture de la procédure collective ni des salaires postérieurs à celle-ci.

Si l'entreprise se retrouve ensuite en état de cessation des paiements, il y aura à ce moment-là une conversion, et ce terme est important, de la sauvegarde en redressement judiciaire, et non pas l'ouverture d'une procédure de redressement judiciaire. Ainsi l'AGS considère, que du fait de la conversion, **elle n'a pas à prendre en charge les salaires, car ils relèvent d'une poursuite d'activité et non pas d'une période antérieure à l'ouverture d'une (nouvelle) procédure**.

Il faut donc être extrêmement prudent et ne pas commettre d'erreur dans le choix de la procédure collective, car les conséquences sont lourdes tant pour l'entreprise que pour les salariés et peuvent entraîner un climat social difficile. En effet une entreprise qui voit sa procédure de sauvegarde convertie en redressement judiciaire dans un bref délai se verra obligée d'annoncer à ses salariés que l'AGS ne prendra pas en charge les salaires de cette période d'observation. C'est difficile, c'est compliqué, et cela risque de mettre à mal la possibilité de bâtir un plan et de le faire aboutir.

La **procédure de licenciement** est un autre point important. Dans le redressement judiciaire il existe une procédure de licenciement **simplifiée**, qui a cet avantage particulier d'être plus courte et donc beaucoup moins lourde en trésorerie pour l'entreprise. Or cette procédure particulière n'existe pas dans le cadre de la procédure de sauvegarde, ce qui est une difficulté fondamentale.

En conclusion, je me tourne vers les commissaires aux comptes et experts-comptables qui sont dans cette salle pour leur demander de continuer à informer leurs confrères de la nécessité de **convaincre le chef d'entreprise d'anticiper ses difficultés**, je pense que là, pour nous mandataires judiciaires, c'est une des choses dont on ressent le plus le besoin. Le chef d'entreprise aura souvent tendance à poursuivre en se disant qu'au fond demain la situation va s'améliorer, et il faut lui expliquer que ce ne sera pas le cas. Il faut également le

### > A votre réflexion

L'ouverture d'une procédure de sauvegarde rend parfois très difficile l'analyse des créances et le traitement qu'il convient de leur appliquer. En effet certaines créances antérieures sont réglées nonobstant l'ouverture de la procédure de sauvegarde (privilège de la conciliation) alors que certaines créances postérieures ne le seront pas lorsqu'elles ne sont pas nécessitées par les besoins de la procédure.

Tout en étant une procédure collective, la sauvegarde se différencie d'un redressement judiciaire notamment pour le traitement des salariés :

- en effet l'AGS n'intervient pas,
- le recours à une procédure de licenciement simplifiée n'est pas possible.

Par ailleurs attention aux conséquences de la conversion d'une procédure de sauvegarde en redressement judiciaire, en effet l'AGS ne considère pas qu'il s'agit d'une procédure nouvelle mais estime qu'il y a continuation et refuse donc de prendre en charge les salaires.

L'anticipation reste le maître mot de la prévention et on pourrait débattre sur la nature des difficultés permettant de prétendre à une procédure de sauvegarde, doivent-elles être insurmontables ou pourraient-elles être seulement graves ?

convaincre de préparer l'ouverture d'une procédure de sauvegarde et de dialoguer le plus possible avec les partenaires de son entreprise qui seront amenés à faire des efforts pour la sauver. A défaut, il y a peu d'espoir que cette procédure, qui est pourtant fort intéressante, tout à fait novatrice, et qui correspond à un véritable besoin, puisse aboutir favorablement.

## Bernard Soutumier

Vous avez attiré notre attention sur les conséquences des décisions que nous pouvons être amenés à prendre. Je vais maintenant passer la parole à Madame Marie-France Perrin, qui cumule toutes les qualités. Elle est à la fois expert-comptable, juge au tribunal de commerce de Dijon, et vice-présidente du conseil régional de l'Ordre. Vous pouvez intervenir bien évidemment à tous ces titres mais c'est surtout à l'expert-comptable que je m'adresserai. Pouvez-vous nous rappeler son rôle dans la comptabilité de l'entreprise et dans l'établissement des prévisions.

## Marie-France Perrin

Je vais tout d'abord parler du rôle de l'expert-comptable et ensuite des freins qu'on peut rencontrer en ce qui concerne la sauvegarde, le sujet du jour. Je me permets d'apporter une précision en complément des exposés précédents : les procédures collectives concernent l'ensemble du tissu économique composé pour une large part de petites entreprises.

### > A votre réflexion

En tant qu'expert-comptable nous devons inciter le chef d'entreprise à analyser son activité et sa situation financière au jour le jour afin d'anticiper la survenance de difficultés de trésorerie. Notre rôle est donc de lui faire prendre conscience de la nécessité de s'appuyer sur des tableaux de bord, des prévisions.

Si cependant il doit demander l'ouverture d'une sauvegarde, l'expert-comptable doit être à ses côtés pour l'accompagner. En effet une démarche judiciaire n'est jamais facile à accomplir.

Il ne faut pas oublier l'importance des frais judiciaires qui entourent cette procédure même si la suppression de la prise au bénéfice de l'établissement d'un inventaire par le débiteur certifié par le commissaire aux comptes ou attesté par l'expert-comptable devrait en limiter le coût global.

Rappelons enfin que l'ouverture d'une sauvegarde entraîne le gel des cautions et que lorsqu'un plan est en place il est nécessaire qu'il aille au bout, même si l'échelonnement des dettes peut être estimé court comparé à la situation de l'entreprise qui a opté pour le redressement judiciaire. En effet un plan qui n'aboutit pas en sauvegarde entraîne aujourd'hui la liquidation (modification prévue dans le projet d'ordonnance).

Le rôle de l'expert-comptable dans le cadre de la prévention des difficultés est vraiment une nécessité afin de **détecter le plus en amont possible les difficultés financières**, préalables à une cessation des paiements. C'est une condition *sine qua non* de la procédure de sauvegarde, et pour cela, nous devons avoir connaissance des événements particuliers qui peuvent se produire, du niveau d'activité à travers le **suivi d'un tableau de bord périodique et d'un prévisionnel de trésorerie**.

Notre rôle est d'inciter le chef d'entreprise à analyser régulièrement son activité à travers les chiffres et à en prévoir son évolution. C'est ainsi que des **difficultés pourront être détectées**. Elles devront alors être examinées pour en **déterminer leur degré d'importance** et voir si elles sont ou non insurmontables. Il conviendra ensuite de le conseiller dans ses choix. Constaté des difficultés au moment de l'établissement des comptes annuels n'est pas suffisant car il sera souvent trop tard, et l'entreprise sera déjà certainement en cessation des paiements. Il pourra même être trop tard pour envisager le redressement judiciaire.

L'expert-comptable est l'un des partenaires qui a un lien de confiance bien établi avec le chef d'entreprise. Cependant, il n'est pas facile de lui faire prendre conscience de ses difficultés et reconnaître la gravité de sa situation, de façon à ce qu'il fasse le choix d'une procédure collective. Il aura l'impression que c'est trop tôt. Or c'est bien avant la cessation des paiements qu'il faut qu'il agisse. Et **il n'est pas toujours facile**, ainsi que cela a déjà été rappelé, **d'apprécier la date effective de cessation des paiements**.

L'expert-comptable conseillera le chef d'entreprise en lien avec les autres partenaires de l'entreprise et notamment son avocat. En effet, dans le cadre de l'ouverture d'une procédure collective, nous lui recommandons d'avoir recours à un avocat.

Le conseil que je donnerai ensuite, à mes confrères et consœurs experts-comptables : c'est d'être **aux côtés du chef d'entreprise devant la juridiction consulaire** car c'est un moment difficile sur plusieurs plans (techniques et psychologiques). La procédure de sauvegarde est une procédure judiciaire, et il sera extrêmement important de **l'assister pour les différentes informations nécessaires aux juges** sur la situation de la société que ce soit au moment de l'ouverture, lors du renouvellement de la période d'observation ou lors de l'élaboration du plan.

La procédure de sauvegarde est une procédure judiciaire connue de l'ensemble des tiers, sans confidentialité et c'est l'un de ses inconvénients. Elle fige le passif, elle enclenche la nécessité de régler au comptant, et comporte des conséquences sur la confiance accordée par les acteurs économiques en lien avec l'entreprise. Par ailleurs **il n'y a pas aujourd'hui de possibilité de transformer, en cours de plan, la procédure de sauve-**

garde en une procédure de redressement judiciaire. Ce point me paraît très important, cependant le projet d'ordonnance devrait le permettre. Les échéanciers de paiement en procédure de sauvegarde sont, en général, **au maximum sur 4 ans**, alors qu'en redressement judiciaire l'échelonnement des dettes va jusqu'à 10 ans. Donc cette possible migration de la procédure de sauvegarde vers le redressement judiciaire me semble importante.

Par ailleurs un point qui n'a pas été évoqué jusqu'à maintenant mais qu'il ne faut pas occulter ce sont les **coûts entourant la mise en place de la procédure de sauvegarde**. On notera que le projet d'ordonnance prévoit que la prise d'inventaire, réalisée actuellement par un commissaire-priseur, soit faite par le débiteur lui-même avec une attestation du commissaire aux comptes ou s'il n'y en a pas de l'expert-comptable. Donc le coût sera moindre.

En conclusion, je rappellerai que peu d'entreprises ont jusqu'à présent choisi cette procédure qui est relativement nouvelle, et à ce propos mes confrères experts-comptables n'ont pas le réflexe de la conseiller au chef d'entreprise car ne disposant pas d'un recul suffisant pour l'apprécier. C'est pourquoi, il faut bien analyser les avantages qui sont présentés, et rappeler qu'un des intérêts de la sauvegarde, c'est la **suspension des poursuites lorsque le débiteur s'est porté caution**. Ce point, extrêmement important, est un élément qui peut orienter le choix de cette procédure.

### Bernard Soutumier

Je voudrais par ailleurs préciser une chose parce que souvent cette question revient et Maître Bouychou me le rappelait, le problème en général des interventions ne peut se limiter à leur coût, il faut prendre en considération la valeur ajoutée qu'elles apportent : si cette valeur ajoutée est très importante, le coût relatif sera très faible.

Je vais demander maintenant à un de nos derniers intervenants, Monsieur Dominique Lévêque, commissaire aux comptes, de préciser son rôle dans la fiabilisation et la sécurisation de l'information financière qui va servir dans la procédure. Comment les problèmes de secret professionnel sont-ils gérés ? Et quelle est en définitive la mission du commissaire aux comptes dans l'entreprise en difficulté ?

### Dominique Lévêque

Un bref rappel un peu caricatural tout d'abord. Pour certains observateurs, le commissaire aux comptes, est un contrôleur, un censeur que l'on voit une fois par an, quelquefois deux, et en plus, il faut le payer. Pour certains jeunes confrères, la profession apparaît extrêmement contraignante puisque notre code de déontologie est très sévère, le secret professionnel

quasi absolu, la réglementation envahissante, le Code de commerce nous précisant même maintenant comment doit être fait notre dossier de contrôle, et des normes d'exercice professionnel à profusion, pas moins de 36 à ce jour. Et si on ne les respecte pas toutes, il faut en justifier les raisons sinon on peut passer en chambre de discipline ! Avec tout cela évidemment, vous allez vous demander à quoi va servir le commissaire aux comptes dans une procédure de sauvegarde et on comprend mieux pourquoi je suis en bout de table et qu'il ne me reste qu'une minute.

Le **commissaire aux comptes**, s'il a survécu à toutes ces contraintes, est le **meilleur professionnel, le plus indépendant, responsable et compétent sur lequel on peut compter**. On peut compter sur lui parce que c'est **lui qui connaît l'entreprise et tout son historique juridique et financier**. C'est lui qui a émis une opinion sur les comptes tous les ans, et lorsque l'entreprise établit des prévisions, celles qui sont par exemple prévues par l'article R621-1 lors de l'ouverture de la procédure, ou celles qui servent de base à l'élaboration du plan, le commissaire aux comptes avec sa connaissance de l'entreprise et, je dirai sa position indépendante, peut être le mieux placé pour **porter une opinion sur leur validité et sur la validité des documents qui sont présentés**.

Il est évident que si l'expert-comptable est intervenu, le rôle du commissaire aux comptes ne va pas être tout à fait le même. Nous avons d'ailleurs proposé à la chancellerie que les textes prévoient, mais pour l'instant sans succès, l'intervention obligatoire du commissaire aux comptes ou la possibilité pour l'administrateur judiciaire de demander au commissaire aux comptes de faire un rapport sur l'ensemble des documents qui sont remis à l'ouverture de la procédure.

Sur le détail des interventions possibles du commissaire aux comptes dans le cadre de la sauvegarde et des procédures de prévention, notre profession a déjà présenté, au Haut Conseil du commissariat aux comptes (H3C), notre organe de supervision, un projet de norme, de façon à encadrer la mission du commissaire aux comptes dans le cadre de ces procédures. Ce projet de norme n'est pour l'instant pas approuvé, j'espère qu'il le sera, il a donné lieu à des travaux de réflexion au sein de la compagnie nationale.

On pourra entrer dans les détails peut-être à l'occasion des débats, et je sais que mon excellent confrère, Joël Michel, cet après-midi, développera un peu plus le détail des interventions du commissaire aux comptes. Moi, je voudrais simplement, comme il reste trente secondes, mettre en perspective **quelques évolutions législatives que nous attendons**.

Premièrement, le projet d'ordonnance prévoit que le **conciliateur informe le commissaire aux comptes en cas d'ouverture d'une procédure de conciliation**. Nous aurions souhaité que cette information soit systéma-

tique, qu'elle soit à la charge du greffe, et qu'elle intervienne également dans le cadre des mandats *ad hoc*, puisque dans ce cas-là, pour l'instant, nous ne sommes absolument pas prévenus. **Une société où nous intervenons en tant que commissaire aux comptes peut faire l'objet d'un mandat *ad hoc*, le voir se transformer en redressement judiciaire, et à la limite nous l'apprenons dans le journal.**

Deuxièmement, la chancellerie, s'était interrogée sur la participation du commissaire aux comptes à la réalisation de l'inventaire et donc sans intervention d'un commissaire-priseur. Après discussion le **projet d'ordonnance** prévoit que le **commissaire aux comptes certifie l'inventaire établi par le débiteur**, ou que l'expert-comptable l'atteste. La rédaction de l'article nous semble cependant devoir être améliorée pour éviter toute ambiguïté.

Dernier point qui me paraît extrêmement important et qui a été évoqué par certains. **Il serait temps que les textes prévoient une certaine évolution de notre secret professionnel** qui est tellement rigoureux que l'on ne peut absolument pas communiquer avec les différents organes de la procédure sauf peut-être le juge bien sûr en vertu des articles de loi.

#### > A votre réflexion

Le commissaire aux comptes dans l'entreprise en difficulté doit conserver le rôle qu'il doit toujours avoir de certificateur de comptes capable d'assurer la crédibilité et la transparence de l'information financière. C'est pourquoi d'une part la CNCC travaille en liaison avec le H3C à l'établissement d'une norme d'exercice professionnel touchant ces diligences caractérisées de « Diligences Directement Liées à la mission » (DDL). D'autre part la CNCC avait souhaité que le projet d'ordonnance rende obligatoire l'intervention du commissaire aux comptes sur les documents financiers requis dans le cadre de la procédure.

On notera que dans un souci d'attractivité, le projet d'ordonnance prévoit qu'il n'y aura plus de prisee mais un inventaire établi par le débiteur et certifié par le commissaire aux comptes ou attesté par l'expert-comptable.

Enfin dernier aspect, et non des moindres, le secret professionnel attaché à nos missions et qui nous interdit toute communication possible avec des tiers sauf si la loi le prévoit expressément.

## Bernard Soutumier

Avant de conclure si vous le permettez, je vais demander à Monsieur Cambon de nous dire quelques mots sur les évolutions prévues dans le projet d'ordonnance. S'agit-il de bouleversements ou de simples aménagements ?

## Alain Cambon

Quels sont, rapidement, les grands points de ce projet ? C'est tout d'abord de **reprenre la définition de l'état de cessation des paiements**, mais là ce texte n'apporte pas grand-chose par rapport à ce que nous faisons déjà dans la pratique puisqu'il sort les réserves de crédit, les moratoires, du passif exigible.

Il supprime la mention « *de nature à conduire à la cessation des paiements* ». Or on a vu que dans la loi de 2005 les difficultés que l'entreprise ne pouvait pas surmonter devaient la conduire à la cessation des paiements. La suppression de cette mention va obliger à une **vigilance accrue pour éviter que cette procédure ne soit utilisée par certains comme un outil de gestion.**

La mission d'assistance de l'administrateur ne pourrait plus être demandée par le tribunal, mais uniquement par le dirigeant ou le parquet, c'est ce qu'a rappelé Maître Bouychou.

**Seul le dirigeant pourra demander la cession partielle d'activités pendant la période d'observation.** Par contre, on ajoute que le plan de sauvegarde pourra prévoir la cession totale, ce qui était jusqu'à maintenant réservé au redressement judiciaire ou à la liquidation judiciaire.

Figurent également, dans ce texte :

- la suppression de la possibilité de subordonner l'adoption du plan au remplacement des dirigeants et à l'incessibilité des parts sociales,
- la suppression de l'extension de la procédure à une ou plusieurs personnes en cas de confusion de patrimoine,
- la possibilité pour le dirigeant, on l'a dit, de faire lui-même l'inventaire, certifié par un commissaire aux comptes ou attesté par un expert comptable, et de ce fait la suppression de la prisee. La certification en tant que telle posera certainement des problèmes,
- la possibilité d'ouvrir un redressement judiciaire en cas de résolution du plan de sauvegarde, alors que jusqu'à maintenant seule la liquidation judiciaire était possible, Madame Perrin l'a rappelé, et c'est vrai que c'est actuellement un frein important à l'ouverture de la sauvegarde, car si on se trompe de procédure on ne peut plus revenir sur le redressement judiciaire. En cas de difficultés survenant dans la réalisation du plan de sauvegarde, c'est directement la liquidation.

Cet ensemble de mesures a pour objectif principal de **rendre la procédure plus attractive.**

A noter rapidement, le **renforcement du rôle du Parquet**, à qui on va donner la possibilité de proposer au tribunal des mandataires et surtout l'obligation, pour le tribunal, s'il entend refuser la proposition, de le faire par un jugement spécialement motivé. C'est un élément qui, pour nous, est important, car il s'agit d'une **remise en cause des pouvoirs souverains du tribunal de**

désigner les mandataires les plus appropriés sans avoir à en motiver le choix ni surtout évidemment à motiver le refus de désignation d'une autre personne.

## Bernard Soutumier

Je crois que ces questions mériteraient de toute façon de nombreux débats, et qu'il n'est pas possible de les ouvrir dans le cadre de cette journée. Je demande aux organisateurs, la possibilité d'ouvrir le débat à la salle, même si le temps qui nous était alloué est dépassé.

## Un premier intervenant

Je voudrais intervenir sur une expérience vécue de redressement judiciaire. En effet il est difficile aujourd'hui pour une personne qui a obtenu un redressement judiciaire, qui a un plan de continuation, en respecte les échéances, de trouver un banquier, qui accepte de l'accompagner, de mobiliser ses créances, de lui accorder un découvert. Ainsi malgré les lois qui existent et une procédure attractive, dans la pratique le chef d'entreprises se trouve démuné.

## Bernard Soutumier

Je crois que c'est une observation à laquelle il n'y a pas grand-chose à répondre. J'ajouterais aussi que certains systèmes de notation, je pense en particulier à la Banque de France, ont parfois également des influences sur les possibilités de rebond des chefs d'entreprises. D'autres questions ?

## Un deuxième intervenant

Je suis expert-comptable et commissaire aux comptes mais également analyste financier criminel rattaché à la gendarmerie et à ce titre je travaille sur des enquêtes pénales. Dans ce cadre je suis intéressé par les notations octroyées aux entreprises par les organismes d'assurance-crédit. En effet ces notes conditionnent la survie des entreprises. J'ai demandé plusieurs fois aux assureurs-crédit de m'éclairer sur leur façon de noter, mais cette méthode de notation, reste secrète. Or j'aurais aimé pouvoir enseigner à la gendarmerie les méthodes de notation.

## Bernard Soutumier

Je vais passer la parole à Monsieur de Filippis pour répondre à cette question en rappelant quand même une fois encore que le rôle d'assureur-crédit est en priorité de rassurer le crédit et de permettre sa poursuite.

## Gérald de Filippis

Deux observations Monsieur, c'est vrai, et je remercie le Président Soutumier de le rappeler, l'assureur-crédit est un agent économique important. Pour preuve, l'année dernière, en 2007, les trois assureurs de la place ont sécurisé un peu plus de 600 milliards d'euros de transactions commerciales. Il faut donc resituer cet

effort de crédit dans ce contexte et ne pas s'occuper uniquement des trains qui n'arrivent pas à l'heure, mais des nombreux qui arrivent effectivement bien à l'heure.

La deuxième observation, c'est que je ne peux pas vous donner la méthode ni la martingale parce que tout simplement l'assureur-crédit ne note pas. Il garantit un risque auprès de ses clients, en fonction d'analyses qui lui sont propres, en fonction des renseignements publics et des renseignements qui sont donnés par les entrepreneurs eux-mêmes, et bien évidemment cette appréciation est tout à fait confidentielle, et n'est pas diffusée sur le marché. Son engagement est à l'égard d'un client qui veut sécuriser son poste clients sur le court terme, et qui donc souscrit un contrat d'assurance-crédit qui lui permet ainsi de minimiser les risques inhérents au crédit qu'il accorde en tant que fournisseur.

## Un troisième intervenant

Je suis expert-comptable et commissaire aux comptes dans le Val d'Oise, j'ai apprécié la qualité des interventions comme je pense l'ensemble de la salle.

J'ai quelques difficultés à « vendre » la sauvegarde auprès de mes clients, car on sait que dès qu'une entreprise est en sauvegarde, elle aura un problème avec ses créanciers, notamment les fournisseurs, et qu'il faut en général, restructurer le poste du personnel. Les AGS n'intervenant pas, on aura de grosses difficultés, sachant qu'en plus dans un cas sur deux, la sauvegarde sera transformée en redressement judiciaire. Ainsi je me vois mal dans mon rôle de conseil, conseiller à un client de choisir la procédure de sauvegarde compte tenu du risque lourd qu'il a de se retrouver dans de plus graves difficultés que s'il avait été directement en redressement judiciaire.

## Bernard Soutumier

En effet un ensemble de conditions doivent être réunies pour que l'on puisse ouvrir une sauvegarde, cette procédure a des conséquences, et ce n'est pas pour rien si je rappelais qu'à Paris, en deux ans nous avons ouvert 36 procédures de sauvegarde alors que durant la même période nous avons ouvert plus de 300 mandats *ad hoc* et conciliations. Le vrai succès, et je n'ai pas honte de le dire, de la loi de 2005 dite de sauvegarde c'est vraisemblablement la conciliation. Aussi vous pouvez proposer à vos clients d'autres possibilités que la sauvegarde qui font partie du panel de prévention existant.

En guise de conclusion je vous rappellerai deux points :

- la nécessité d'anticiper, n'hésitez jamais, il faut anticiper. Je rappelle qu'il existe des procédures qui peuvent être adaptées à chaque cas et qu'il vous appartient de les rappeler à vos clients,
- et puis le rôle primordial que vous jouez en matière d'information de votre clientèle.



# Grand Témoin

## Intervention

### du Sénateur Jean-Jacques Hyest



Vincent Baillot,  
Président de la  
Compagnie Nationale  
des commissaires  
aux comptes

#### Vincent Baillot

Je suis très heureux et très honoré d'accueillir le président Jean-Jacques Hyest. Après avoir été député et Président du Conseil Général de Seine-et-Marne, vous êtes depuis 1995 sénateur de Seine-et-Marne, vous êtes Président de la Commission des lois constitutionnelles, de la législation, du suffrage universel, du règlement et de l'administration générale, si la terminologie que j'ai citée est la bonne. Alors quand je dis que vous êtes président, est-ce que vous l'êtes également en ce moment, ou alors est-on là dans une période intérimaire, mais j'ai cru comprendre qu'il n'était pas exclu que vous soyez vous-même votre successeur.

Vous êtes également Président de l'Office parlementaire d'évaluation de la législation, une mission ô combien difficile et importante, et premier vice-président de la délégation parlementaire aux renseignements. Vous participez bien sûr, tout le monde le sait, à de nombreux groupes d'études, vous êtes un spécialiste reconnu du droit des entreprises en difficulté, et c'est ainsi que vous avez été rapporteur de la loi de sauvegarde en 2005. A ce titre, vous avez présenté un rapport à la session du Sénat en juillet 2005, puis un rapport commun avec Xavier de Roux, au nom de la commission mixte paritaire.

Mais je voudrais dire au-delà de votre *curriculum vitae* si prestigieux que la vie des instances m'a conduit à vous rencontrer à de nombreuses reprises, et que vous faites preuve d'une qualité d'écoute exception-

nelle. Vous êtes toujours disponible, toujours à essayer de comprendre nos problèmes, à essayer de trouver des solutions, à essayer de les inscrire dans une vision du monde qui est une vision raisonnable, et une vision raisonnée. C'est pourquoi, la profession du chiffre que je représente ici vous doit énormément. Je voulais saluer votre action qui s'est manifestée à de nombreuses reprises et en particulier dans la loi de sécurité financière, mais plus récemment, dans la loi de modernisation de l'économie où vous avez été à nos côtés totalement. Je voulais vous en remercier.

#### Jean-Jacques Hyest

Mesdames et Messieurs les Présidents,  
Mesdames et Messieurs,

Je suis très heureux d'être parmi vous. Vous savez que le Sénat est en pleine réorganisation puisque tous les trois ans, nous élisons nos instances, et donc, c'est une période qui est un peu compliquée, mais ce n'est rien, le Sénat est paisible à côté bien sûr de la situation économique et financière à la fois de notre pays et du monde entier. Et on voit bien que la présence d'une assistance aussi nombreuse se justifie bien sûr par la qualité du programme et des débats, ainsi que celle des débatteurs eux-mêmes, mais également par l'inquiétude ressentie par tous les professionnels qui sont au service des entreprises quotidiennement. Il faut en effet faire face à cette situation, difficile dans tous les domaines.

On m'a demandé d'être grand témoin en ce qui concerne les difficultés des entreprises, mais vous avez débattu déjà longtemps ce matin de la procédure de sauvegarde, alors je voudrais m'attarder sur la loi de modernisation de l'économie, qui comme vous le savez, a prévu d'une part des modifications à la procédure de sauvegarde et d'autre part des mesures de simplification visant le contrôle des entreprises, ce qui touche les commissaires aux comptes.

Dans un souci de simplification et d'allègement des charges des entreprises puisque c'était le motif affirmé par le projet de loi, et je suis un des adeptes depuis très longtemps de cette simplification, l'obligation de commissariat aux comptes a été supprimée pour certaines entreprises. **Or pour garantir la pérennité des entreprises rien ne vaut mieux que d'avoir des commissaires aux comptes** ou pour les petites entre-

prises des experts-comptables, mais qui ne sont pas obligatoires. Aussi le fait de diminuer considérablement le nombre d'entreprises qui sont soumises au commissariat aux comptes est à mon avis une erreur patente.

**Toute la politique** qui a été menée par les gouvernements successifs, et notamment par le législateur, **avait pour but de fiabiliser les comptes des entreprises**. Vous imaginez bien que s'il n'y a plus de commissaires aux comptes dans certaines entreprises, et peut-être dans cette période encore plus, **les banquiers vont être réticents dans l'octroi de nouveaux crédits**. Tout ceci montre qu'il y a un manque de réalisme. **C'est à peu près comme s'il était réaliste de croire, mais c'est la tendance du moment, qu'on peut créer une entreprise à 1 euro en une journée**. Si on veut augmenter le nombre de sinistres, il n'y a qu'à procéder de cette manière. Je crois que c'est une réflexion que tous doivent avoir, plus peut-être d'ailleurs dans cette période difficile que dans d'autres. Mais, en fin de compte, je crois que des formules ont pu être trouvées, et j'espère que les décrets ne seront pas en discordance trop profonde avec la volonté du législateur sur ce sujet.



.....  
**Jean-Jacques Hyst,**  
Sénateur  
de Seine-et-Marne

En ce qui concerne la sauvegarde des entreprises, on nous avait annoncé qu'on allait faire une révolution. On l'a fait, mais peut-être qu'il aurait été préférable de faire vivre cette législation encore récente pendant un certain nombre d'années avant de la modifier, c'est le conseil que j'aurais voulu donner aux gouvernants et au législateur. **En effet les modifications incessantes des textes, des procédures perturbent la sécurité juridique**. Et c'est vrai pour tous, les hommes du droit et du chiffre, et pire encore, pour les juges qui sont chargés de mettre en œuvre ces procédures. On le sait très bien, il a fallu une formation, et d'ailleurs, les tribunaux de commerce ont assumé cette formation pour permettre la mise en œuvre notamment de la nouvelle procédure de sauvegarde.

On m'a dit : « *mais il n'y a pas beaucoup de sauvegardes* ». En effet, mais ce n'est pas la panacée, la procédure de sauvegarde doit correspondre à des situations particulières d'entreprises.

On n'a en effet jamais prétendu que la procédure de sauvegarde allait supprimer les liquidations ni les redressements judiciaires. Ce qu'on peut lui reprocher, et on n'est peut-être pas allé d'ailleurs à l'époque assez loin quand cette procédure a été conçue, mais il y avait quand même beaucoup de réticences à sa mise en œuvre, il faut s'en rappeler, c'est **qu'elle ressemble trop au redressement**. Il y avait donc des modifications à apporter pour offrir plus de possibilités aux juges de l'entreprise de pouvoir ouvrir cette procédure de sauvegarde.

La loi de modernisation de l'économie, ce monstre qui est sorti du Parlement et qui prévoit un très grand nombre de décrets d'application, 157 vous disiez mais je ne les ai pas comptés, propose sur certains aspects de légiférer par ordonnance et c'est le cas pour la loi sur la sauvegarde. Par ailleurs permettez-moi de penser qu'à peu près 70 % de ce qui a été voté ne sera pas mis en œuvre et ce, même si nous sommes vigilants et obligeons le gouvernement à nous dire quand ces décrets vont sortir, puisque notre rôle aussi est de contrôler l'application des lois.

Mais revenons à ce projet d'ordonnance. En ce qui me concerne, **je suis assez réticent, d'une manière générale à légiférer par ordonnance** lorsqu'il s'agit du domaine de la loi. Le législateur est tout à fait à même de légiférer dans des choses extrêmement complexes. La loi de sauvegarde c'est, comme on dit maintenant, une coproduction législative, et le Sénat a pris d'ailleurs dans ce domaine toute sa part puisque ce texte avait été précédé d'une mission d'information qui avait donné un certain nombre d'orientations et de pistes qui ont été retenues, pour la plupart d'entre elles, par le gouvernement lorsqu'il a présenté son projet de loi.

Pour accepter que ces modifications se fassent par ordonnance il fallait, bien entendu, en donner les grandes lignes dans la loi de modernisation de l'économie et je pense qu'à cet effet, il y a eu concertation et consultation de tous les professionnels pour que cette ordonnance soit la plus opérationnelle possible. Maintenant, on l'attend, le gouvernement a trois mois.

En ce qui concerne la sauvegarde, globalement des possibilités sont ouvertes. On supprime le fait que ces difficultés doivent conduire à la cessation des paiements, et je crois que c'est tout à fait heureux. Par contre, ce que je regrette, c'est qu'on ne précise pas la nature des difficultés, peut-être aurait-il fallu mettre économiques et financières, sans parler de cessation des paiements. Mais, je pense que de toute façon la jurisprudence dira qu'il s'agit effectivement des difficultés économiques et financières.

Toutes les autres modifications apportées par l'ordonnance sont, à mon avis, assez pertinentes. Mais **il reste quand même un certain nombre d'interrogations**, et moi, **mon interrogation principale je vous le dis c'est de permettre la cession totale de l'activité en sauvegarde**. Je ne sais pas si c'est une bonne ou une mauvaise chose, mais **n'est-ce pas contradictoire ?** Je m'interroge. C'est dans le texte, on verra bien parce que **cette possibilité change complètement la nature, à ce moment-là, de la sauvegarde**.

Il y a un certain nombre de modifications qui seront apportées aussi en matière de règlement judiciaire, de simplification des procédures, nous l'avons déjà dit, et donc, tout va plutôt dans le bon sens.

Quand l'ordonnance sera publiée, le Parlement aura à la ratifier et pourra y apporter certains amendements.

Voilà ce que je voulais vous dire ce matin. J'ai vu le programme très riche de votre journée. Je pense qu'il est extrêmement utile qu'il y ait un dialogue entre les professionnels, bien entendu avec le gouvernement, mais aussi avec le Parlement et comme vous le disiez, la Commission des lois est toujours ouverte pour que vous lui fassiez part de vos préoccupations de professionnels de terrain. Je ne suis pas sûr, parfois, que parmi nos gouvernants le monde de l'entreprise soit très connu.

On théorise beaucoup parce que c'est peut-être d'ailleurs simplement la formation qu'ont nos élites en politique, en France. Et je regrette parfois qu'il y ait peu de chefs d'entreprises, d'ailleurs même au Par-

lement, mais on comprend pourquoi : il est très difficile d'abandonner son entreprise pour se lancer dans une carrière parlementaire très aléatoire. Il serait peut-être souhaitable que parmi les élites administratives de la Nation, on fasse aussi plus appel à des personnes qui connaissent l'entreprise à côté de celles qui sont formées dans une très grande école qui bien entendu, et par définition, pourrait laisser penser qu'elle a toujours la vérité.

Je crois qu'il y a une attente extrêmement forte du gouvernement vis-à-vis des simplifications, qui sont souhaitables. Le processus de simplification du droit et de simplification des procédures a déjà donné des résultats, c'est vrai. Les simplifications ne doivent pas, bien sûr, remettre en cause la sécurité à tous les points de vue. Je crois qu'il ne faut pas simplifier pour simplifier. **Il faut simplifier en regardant, en faisant de l'évaluation** et ce que je recommande toujours, c'est que pour bien légiférer ou pour bien réglementer, il faut savoir se poser, ne pas faire des promesses générales, mais évaluer les législations existantes, ce qu'on a appelé **les études d'impact**.

Les études d'impact, ce n'est pas seulement de rédiger en fonctionnaire une nouvelle législation ou en coûts pour le budget de l'État mais c'est d'évaluer les conséquences des modifications législatives sur la vie des citoyens, sur la vie des affaires et je crois que de ce point de vue, on a encore des marges de progression très nettes dans notre pays.



# Le dispositif de prévention/détection du tribunal et l'alerte du commissaire aux comptes

Participaient au débat :

**Edith Candelier**, Président du Tribunal de Commerce de Clermont-Ferrand

**Jean-Luc Lagarde**, Expert-comptable

**Richard Renaudin**, Commissaire aux comptes

Le débat était animé par **Jean-Bertrand Drummen**, Président du Tribunal de Commerce de Nanterre.

### Jean-Bertrand Drummen

Le grand mérite de la loi de sauvegarde du 26 juillet 2005 est de **développer la culture de l'anticipation**. Plus je participe à des colloques semblables à celui-ci, plus j'ai envie de faire référence à ce qui se passe en matière de médecine humaine. On retrouve d'ailleurs souvent les mêmes termes et ce n'est pas par hasard sans doute que, ce matin, Madame Marti évoquait le SAMU et monsieur Colin, le stress du banquier. Et nous verrons, chemin faisant, que bien souvent il y a **une parenté entre la médecine humaine et la médecine économique et financière**.



Jean-Bertrand Drummen,  
Tribunal de commerce  
de Nanterre

Les difficultés des entreprises doivent être détectées le plus en amont possible afin, précisément, que le traitement administré ait le maximum de chances de réussite, ainsi que l'expérience le montre. N'oublions pas **qu'en matière de procédures conventionnelles, c'est environ 70 % de réussite que l'on constate**. La loi de sauvegarde et d'autres textes traitent de la détection,

mais au-delà des textes les acteurs de l'économie, hommes du droit, hommes du chiffre et ce matin, en l'occurrence les experts-comptables et les commissaires aux comptes, ont un rôle irremplaçable à jouer pour que les textes produisent leurs effets.

Voyons d'abord ce qu'il en est des textes. La loi de sauvegarde, aujourd'hui codifiée, consacre deux articles à la détection :

- l'article L. 611-1 du Code de commerce qui concerne les **groupements de prévention agréés**. Agréés par le préfet, ces groupements ont pour mission de **fournir, confidentiellement, à leurs adhérents une analyse des informations économiques, comptables et financières** que ces derniers leur transmettent. Et si des indices de difficultés sont relevés, le chef d'entreprise est alerté et l'intervention d'un expert peut lui être proposée,
- mais surtout, l'article L. 611-2 **confie en propre au Président du Tribunal de Commerce**, à l'égard des sociétés commerciales, des groupements d'intérêt économique et des entreprises individuelles commerciales ou artisanales, un **droit d'alerte**.

Selon les dispositions de cet article et celles des articles R. 611-10 et R. 611-17, le Président du Tribunal pourra convoquer ou inviter, ce terme est plus adapté, car en ce domaine il faut essayer de conjuguer le comminatoire et le chaleureux, l'entreprise qui connaît des difficultés que peut révéler tout acte, document ou procédure. Ce sont les termes du texte, c'est donc très large.

Quelles sont les **sources d'information du Président** ? Elles sont nombreuses et multiples :

- on peut d'abord citer prioritairement **l'information qu'il reçoit d'un titulaire du droit d'alerte**, le commissaire aux comptes en tout premier lieu, selon les articles que vous connaissez parfaitement le L. 234-1 pour les sociétés anonymes et le L. 234-2 pour les autres sociétés. Mais ces informations peuvent provenir aussi des instances représentatives du personnel : **comité d'entreprise, délégués du personnel**. La pratique montre que c'est souvent le cas. Les informations peuvent provenir également **des actionnaires** des sociétés anonymes, L. 225-232 du Code de commerce, ou **des associés** des sociétés à responsabilité limitée, L. 223-36,

- il s'agit aussi des informations fournies par les greffes de nos tribunaux telles que les inscriptions de privilège du Trésor et de la sécurité sociale, la perte de la moitié du capital et la non-régularisation de la situation, le non-dépôt des comptes annuels au greffe ou les données négatives qu'ils contiennent. Ce sont également les études que font faire les greffes, les études qui dégagent des ratios permettant d'apprécier la gravité de la situation d'une entreprise ou au contraire son état de santé positif,
- il y a également bien sûr les informations qui sont communiquées par les administrations,
- des informations qui proviennent de l'activité du tribunal, ce sont par exemple les demandes de report d'assemblée générale qui ne doivent pas être traitées d'une manière purement administrative, car derrière une demande de report, peut se cacher une difficulté réelle qu'il faut détecter et la motivation habituelle qui n'en est pas une, à savoir les difficultés informatiques ou autres, doit être approfondie,
- les injonctions de payer à répétition sont également un signe ou un signal à relever,
- puis, il y a toute autre information telle que les lettres que nous recevons d'un salarié ou d'un créancier qui n'a pas été payé.

Ce sont autant d'informations que nous devons mettre à profit pour assurer et remplir notre rôle de détecteur tel qu'il nous a été confié par la loi. A partir de ces informations, nous allons nous entretenir avec le chef d'entreprise qui aura été convoqué ou invité. Si je prends le cas du Tribunal de Commerce de Nanterre, nous avons une douzaine de juges qui, en dehors de leur activité au contentieux ou de leur activité dans les chambres des procédures collectives, reçoivent à longueur de semaine des chefs d'entreprises afin de les entendre, d'avoir un échange avec eux, de les sortir de leur solitude.

A l'issue de l'entretien ou si le dirigeant ne s'est pas présenté, le Président pourra, en application de l'article L. 611-2, deuxième alinéa, je cite : « *nonobstant toute disposition législative ou réglementaire contraire, obtenir communication, par les commissaires aux comptes, les membres et représentants du personnel, les administrations publiques, les organismes de sécurité et de prévoyance sociale ainsi que les services chargés de la centralisation des risques bancaires et des incidents de paiement, des renseignements de nature à lui donner une exacte information sur la situation économique et financière du débiteur* ». C'est donc une mission très large. Le secret professionnel ne peut pas être invoqué pour refuser de donner des informations et dans la pratique c'est ce que nous appelons la mise à l'enquête, c'est-à-dire que nous confions à un mandataire judiciaire le soin d'effectuer cette enquête, de recueillir les informations auprès de tous les organismes qui sont cités par la loi.

Le résultat de cette enquête sera donné naturellement au Président, à qui il appartiendra de prendre la mesure appropriée la plus pertinente ce qui, peut, dans un certain nombre de cas, effectivement, déboucher sur une saisine d'office, mais peut aussi déboucher sur d'autres mesures qui rejoignent les procédures conventionnelles qui font l'objet du programme de cet après-midi.

Voilà pour les textes. Maintenant, s'agissant des acteurs économiques et de leur rôle, je voudrais dire un mot sur celui des experts-comptables et des commissaires aux comptes.

L'expert-comptable est l'homme qui, par hypothèse, a la confiance du dirigeant, et le mot confiance dans le domaine que nous traitons est essentiel à tous égards et à tous moments. Il a la confiance du dirigeant et c'est lui qui suit régulièrement l'activité de l'entreprise. Il est donc le mieux à même pour déceler les indices négatifs. Il lui appartient de s'en ouvrir auprès du chef d'entreprise, de lui faire prendre conscience de la difficulté qui se profile et à laquelle il doit faire face et de l'accompagner dans sa réflexion. C'est une telle démarche qui permettra de saisir spontanément le Président du tribunal dans les meilleurs délais, de préparer un dossier documenté et d'arrêter les mesures à prendre. C'est en effet très regrettable qu'un chef d'entreprise vienne voir le Président sans avoir un embryon de dossier qui permette de traiter convenablement et sérieusement l'affaire.

Le commissaire aux comptes, pour sa part, exerce une mission d'intérêt général de contrôle et de surveillance. Si les informations qui sont communiquées à ce commissaire aux comptes, aussi bien que les faits portés à sa connaissance révèlent une menace sur la continuité de l'exploitation, il lui appartient de déclencher la procédure d'alerte prévue en quatre phases par l'article L. 234-1 du Code de commerce pour les sociétés anonymes et en trois phases par l'article L. 234-2 pour les sociétés autres que les sociétés anonymes et les groupements d'intérêt économique.

La loi prévoit les phases officielles, mais je pense qu'il y a peut-être place aussi pour une phase zéro et je rejoins ici les propos de monsieur le Président Vincent Baillot qui mettait en lumière, à juste titre, l'esprit qui doit présider à cette détection et à cette mission qui incombe au commissaire aux comptes. Il n'est pas interdit, sinon souhaitable, au commissaire aux comptes, avant de déclencher la procédure d'alerte qui peut être, par certains égards, traumatisante, de parler au chef d'entreprise et donc de le mettre face à ses responsabilités. Il n'est pas interdit, non plus, au commissaire aux comptes d'accompagner le chef d'entreprise lors de sa rencontre avec le Président du Tribunal, mais cela se fait pourtant peu. On ne le voit que de temps en temps.

Le commissaire aux comptes est délié du secret professionnel pour mener à bien la procédure d'alerte, mais celle-ci néanmoins reste confidentielle. Ce qui est

essentiel c'est cet aspect confidentiel qui est source de succès et c'est probablement lorsque la confidentialité disparaît que l'échec est constaté.

En conclusion, je dirai que l'expert-comptable, comme le commissaire aux comptes, ont un rôle déterminant à jouer pour détecter les difficultés des entreprises, l'expert-comptable dans le cadre d'une mission ouverte auprès du dirigeant dont il est le confident, le commissaire aux comptes, dans un contexte au contraire très encadré, ce qui ne l'empêche pas d'agir comme je viens de le rappeler.

La vigilance des hommes du chiffre et leur action permettront au Président du Tribunal de remplir pleinement sa mission au regard du traitement des difficultés des entreprises. L'objectif est de faire en sorte que les démarches des chefs d'entreprises auprès du tribunal soient dans l'avenir de plus en plus spontanées. C'est un changement culturel profond qui doit se produire et qui nécessite et mérite un accompagnement. Quant aux tribunaux, il nous appartient de répondre à ce besoin d'être disponible, réactif, à l'écoute et d'une certaine manière de remplir cette mission que monsieur le Président de la République, lorsqu'il nous a fait l'honneur de nous rencontrer le 6 septembre 2007 au Tribunal de Commerce de Paris dans le cadre des manifestations célébrant le bicentenaire du Code de commerce, nous a confiée. Il nous a exhortés à être un facteur de développement économique : « *éviter aux entreprises en difficulté d'aller vers une procédure collective qui parfois, on le sait malheureusement, consiste à organiser les obsèques, c'est rendre service à la collectivité en allégeant les poids qui pèsent sur elle* ».

### > A votre réflexion

La prévention /détection dans le cadre de la loi de sauvegarde est prévue par deux articles du code de commerce :

- l'article L. 611-1 qui la confie à des groupements de prévention agréés par le Préfet,
- l'article L. 611-2 qui la confie au Président du tribunal de commerce.

Plusieurs sources peuvent renseigner le Président du tribunal de commerce sur l'existence de difficultés potentielles dans les entreprises :

- les personnes disposant d'un droit d'alerte : commissaires aux comptes, représentants du personnel, actionnaires, associés,
- les greffes des tribunaux de commerce,
- les administrations,
- le dépôt d'injonctions de payer,
- les personnes non réglées : salariés, fournisseurs.

Il est important que le chef d'entreprise prépare cet entretien, avant d'être reçu par le Président du tribunal de commerce. Cet entretien est confidentiel et doit être compris comme une aide qui lui est apportée. Les hommes du chiffre, qui l'entourent habituellement, devraient être à ses côtés dans ces moments-là.

## Jean-Luc Lagarde

Je vais successivement développer devant vous le rôle de l'expert-comptable dans les actions de prévention et d'autre part la contribution que l'expert-comptable apportera au chef d'entreprise lorsque des difficultés apparaissent.

Le constat, unanimement partagé par l'ensemble des intervenants, est que l'anticipation et la détection précoce sont à la base de tout redressement, de toute survie possible d'une entreprise. Dans cette première partie de cet exposé, je développerai successivement **trois thèmes** relatifs à l'intervention de l'expert-comptable **dans le domaine de la prévention** :

- la mise en place d'outils,
- la formation du dirigeant,
- la communication.

Il appartient à l'expert-comptable d'**encourager le chef d'entreprise à se doter d'outils** tel qu'un suivi de gestion. Cet outil est encore trop souvent peu présent dans les plus petites structures. Ce suivi de gestion ou *reporting* permettra au dirigeant non seulement de mesurer ses performances, mais également de détecter le plus en amont possible l'évolution éventuellement défavorable de la situation de l'entreprise.

Une **priorité sera accordée à l'évolution de la trésorerie**. Le chef d'entreprise doit être encouragé à suivre sa trésorerie, indicateur simple et facilement appréhendable qui l'informerait sur la capacité présente et future de son entreprise à faire face à ses engagements.

Le **suivi de la trésorerie débouche naturellement sur une réflexion prévisionnelle**. Faire face à ses engagements futurs conduit à prévoir et donc à chiffrer l'activité et les charges à venir. Le chef d'entreprise trouvera auprès de ses collaborateurs ou de son expert-comptable les capacités de formalisation des prévisions qui seront autant d'occasions d'échanges sur les orientations retenues.

Outre les réflexions auxquelles invite la préparation de prévisions, leur suivi offre l'opportunité aux proches collaborateurs et à l'expert-comptable d'alerter le dirigeant sur les divergences constatées.

Tous les dirigeants ne disposent pas d'une **formation financière et économique développée**. L'expert-comptable maîtrise cet environnement, connaît l'activité de l'entreprise, les hommes et les systèmes en place. Il est donc en position de développer la culture financière du dirigeant et de ses collaborateurs. A ce propos, l'expert-comptable encouragera le dirigeant à mieux utiliser l'information dont disposent les collaborateurs qui suivent au jour le jour la traduction chiffrée de l'activité de l'entreprise. De même, il incitera le comptable de l'entreprise à sortir d'une attitude parfois trop technique et statique au bénéfice d'une **approche de contrôle et d'anticipation**.

Le troisième point concerne la **communication**. Monsieur le Président exprimait l'isolement que l'on rencontre parfois chez certains chefs d'entreprises qui sont souvent seuls dans les petites structures à prendre l'ensemble des décisions. Ils sont donc d'autant plus isolés dans leurs décisions que l'entreprise rencontre des difficultés.

**Développer une communication régulière entre l'expert-comptable et son client** est une bonne façon de l'amener à exposer ses difficultés, à lui faire percevoir qu'il ne sera pas seul pour y faire face, et qu'il va pouvoir s'entourer d'un certain nombre de conseils. En communiquant sur des informations précises, il pourra résoudre un certain nombre de ces difficultés plutôt que de les cacher jusqu'au stade ultime qui laissera tout le monde dans une complète incapacité à intervenir.

En conclusion de cette première partie, la nécessité de la prévention se trouve démontrée par les chiffres. Sur les dix dernières années, les statistiques montrent que, de 1997 à 2006, 87 % des procédures ouvertes se sont terminées par des liquidations judiciaires. **S'agissant des entreprises les plus petites, une décision définitive sera généralement prise à leur encontre dès l'ouverture de la procédure.** Par conséquent, toutes les actions que

les conseils de l'entreprise et notamment les experts-comptables ont pu mettre en place concernant la prévention aideront l'entreprise à ne pas ignorer ses difficultés quand elles surviendront et lui permettront une survie qui, à défaut, ne lui sera pas accordée quand elle se présentera devant un tribunal.

La deuxième partie de mon exposé concerne l'action de l'expert-comptable à partir du moment où les difficultés sont avérées.

La première des choses que nous devons avoir présente à l'esprit, lorsque nous intervenons dans une entreprise en difficulté, est d'être capable de **déterminer l'horizon dans lequel l'entreprise se situe.**

Cet horizon découle généralement des capacités de l'entreprise à faire face à ses paiements, donc du volume de sa trésorerie. **L'entreprise est-elle proche de l'état de cessation des paiements ou dispose-t-elle d'un horizon suffisant à la conduite du redressement ?**

La seconde priorité consiste à identifier les difficultés que rencontre l'entreprise. **Ces difficultés sont-elles purement événementielles ?** Un sinistre, un départ brutal, ou un événement majeur déstabilise-t-il temporairement l'entreprise ? A l'inverse, **s'agit-il de difficultés plus conjoncturelles** telles que l'adaptation à un brusque changement d'environnement ou malheureusement **plus structurelles** comme l'évoquait précédemment Pierre Jullien ?

Suivant le diagnostic, la capacité de redressement ou de survie de l'entreprise sera très différente, de même que la communication que le chef d'entreprise devra engager avec les tiers.

Une fois les difficultés bien cernées, la démarche prévisionnelle est systématiquement requise. Il convient d'aider l'entreprise à préparer des prévisions afin de disposer d'une vision au moins à quelques mois ; c'était d'ailleurs le souhait exposé ce matin par Madame Marti de la banque Delubac, de disposer au moins de prévisions à six mois.

En matière de prévisions, il **appartient au dirigeant de s'engager sur le futur**, c'est lui qui connaît son entreprise : **nous lui apportons les outils, la capacité à structurer l'information dont il dispose.**

Au cours de ces travaux, nous devons rechercher un **juste équilibre entre la célérité et la précision.** En matière de célérité, il convient non seulement de tenir compte du temps nécessaire à l'élaboration des prévisions, mais également à leur communication et donc à leur discussion avec les tiers. Dans son rapport annuel 2007, le CIRI faisait état d'une statistique visant à démontrer qu'il fallait à peu près six réunions pour parvenir à un compromis concernant le financement dont l'entreprise en difficulté avait besoin.

En matière de prévisions puis de préparation des réunions qui auront lieu avec les tiers, il conviendra d'être une force d'échange avec le dirigeant sur les solutions

#### > A votre réflexion

Deux aspects dans la mission de l'expert-comptable :

- dans sa mission habituelle auprès des entreprises, les aider à se doter d'outils et de systèmes de prévisions qui doivent leur permettre en premier lieu de suivre leur trésorerie, mais qui également doivent leur permettre de suivre l'évolution de leur performance. Ces outils doivent donc être définis en fonction du modèle économique de chaque entreprise,
- dans une mission spécifique auprès des entreprises en difficulté.

Dans le 1<sup>er</sup> cas on est au centre de la notion de prévention en amont ; dans le 2<sup>e</sup> on doit tout faire pour que les difficultés puissent se résoudre et l'entreprise continuer son activité.

Ce travail passe d'abord par une phase de diagnostic qui va consister à répondre aux questions suivantes :

- combien de temps l'entreprise peut-elle fonctionner avec la trésorerie dont elle dispose ?
- de quelle nature sont les difficultés qui se présentent ?
- que doit-on faire pour permettre à l'entreprise de fonctionner malgré la crise traversée et redonner au dirigeant le temps dont il a besoin pour mettre en œuvre des mesures de redressement ?

L'expert-comptable sera également là pour structurer les prévisions que le chef d'entreprise doit faire et pour lesquelles il est le seul à pouvoir s'engager. Ce travail spécifique et délicat doit être réalisé en recherchant un juste équilibre entre précision et célérité.



qui pourront être proposées ou les procédures qui seront le mieux adaptées à la situation.

Arrivant au terme de cet exposé, quelques mots sur le quotidien. Dans une entreprise en difficulté, le chef d'entreprise fonctionne bien souvent **en mode de « crise »**, c'est-à-dire que dès son arrivée le matin, il consacre un temps important à faire le point sur les encaissements attendus, les paiements à effectuer, et le personnel à rassurer. Dans la mesure des moyens qui lui seront alloués, l'expert-comptable aidera le chef d'entreprise à mettre en place une organisation qui permette de sortir de ce mode de « crise » et de rationaliser la situation. Il conviendra de **redéfinir le rôle de chacun et de réattribuer les tâches** aux uns et aux autres de manière à ce que le **chef d'entreprise puisse effectivement se consacrer au redressement de son entreprise et à sa gestion.**

## Jean-Bertrand Drummen

Monsieur Renaudin, en tant que commissaire aux comptes, quelle est votre compétence distinctive ?

## Richard Renaudin

C'est un très vieux débat ! Le rôle de prévention est un des rôles fondamentaux de la mission du commissaire aux comptes puisque c'est une compétence qui est complètement intégrée dans sa mission d'intérêt général.

La **procédure d'alerte constitue l'une des phases légales de son rôle de prévention**, mais le rôle du commissaire aux comptes se situe bien en amont de cette étape réglementaire. Le fait, et cela a été rappelé ce matin, qu'une norme relative aux diligences directement liées à la mission du commissaire aux comptes dans le cadre d'entreprises en difficulté soit en cours de réflexion avec le H3C montre bien que le rôle du commissaire aux comptes, sa vision de l'entreprise en difficulté ne se limitent pas à l'application de l'article L. 234-1 du Code de commerce.

Comme l'indiquait le Président Drummen, le commissaire aux comptes n'est que l'un des titulaires du droit d'alerte mais à la différence des autres initiateurs possibles de cette alerte, il dispose de plusieurs éléments :

- d'une autorité que lui confère la loi,
- d'une connaissance de l'entreprise que lui confère le temps,
- d'une maîtrise technique que lui ont donnée sa formation et son expérience.

Il n'a pas d'intérêt dans l'entreprise à la différence des salariés, des actionnaires, mais **il porte intérêt à l'entreprise** en tant que maillon d'une économie locale ou régionale. Son indépendance doit lui permettre, de manière objective, d'apprécier les conditions de fonctionnement de l'entreprise, le principe de continuité de l'exploitation étant au cœur de la certification des comptes. Je crois **qu'on est dans un ensemble et l'alerte n'en est pas un élément disjoint qui serait totalement à part.**

Je rappelle que cette mission d'alerte, très codifiée, se déroule en quatre phases dans les sociétés anonymes et en trois phases dans les sociétés qui n'ont pas d'organe collégial de direction. A dix ans d'intervalle, et l'intervention du Président Hyst ce matin le montrait bien, trois textes des 2 mars 1984, 10 juillet 1994 et 26 juillet 2005 ont renforcé, tant les délais d'action du commissaire aux comptes, que les devoirs de réponse du chef d'entreprise. Ils ont également élargi le périmètre d'information dans et hors de l'entreprise. Ils ont créé un lien direct entre le commissaire aux comptes et le Président du Tribunal de Commerce, le Président Drummen le rappelait.

Brièvement, pour ceux qui ne pratiquent pas régulièrement, la **première phase est une information de l'organe dirigeant de l'entité** sur tout fait relevé par le commissaire aux comptes pouvant porter atteinte à la continuité d'exploitation ou pouvant présenter un risque affectant sa pérennité. Vous voyez, on est sur un domaine large. La réponse de l'organe dirigeant doit être faite dans les quinze jours. Toutes les correspondances ou échanges se font par lettres recommandées, les délais sont extrêmement précis avec un caractère un peu inexorable.

A défaut de réponse ou si la réponse ne permet pas d'être assuré de la continuité de l'exploitation, la **deuxième phase est enclenchée**, dans les huit jours de la réception de la réponse du chef d'entreprise avec demande de réunir un conseil d'administration dans

les quinze jours suivant la réception de la lettre. Le conseil d'administration (ou le conseil de surveillance) doivent délibérer sur les faits qui sont relevés par le commissaire aux comptes. **Une copie de la lettre du commissaire aux comptes est adressée au Président du Tribunal de Commerce**, c'est une innovation de la loi de 2005 et c'est un des éléments clés en ce qui nous concerne.

Par ailleurs, un **extrait du procès-verbal** du conseil d'administration ou du conseil de surveillance est adressé au **Président du tribunal de commerce**, au commissaire aux comptes et au comité d'entreprise ou au délégué du personnel dans les huit jours. On a donc, là aussi, une information qui est tout de suite assez large et qui va être connue des salariés de l'entreprise.

A défaut de réponse ou si la continuité demeure compromise, en dépit des décisions arrêtées, et c'est là aussi un domaine sur lequel nous avons à réfléchir de façon approfondie, le commissaire aux comptes invite le président ou le directoire à **faire délibérer une assemblée sur les faits relevés toujours avec ce délai de quinze jours**. Nous sommes à la 3<sup>e</sup> phase. Le commissaire aux comptes établit un rapport spécial, communiqué au comité d'entreprise ou aux délégués du personnel dans les huit jours. Le commissaire aux comptes peut également, et c'est la loi qui lui en a donné la possibilité, convoquer lui-même l'assemblée s'il y a carence des organes de direction.

Si à l'issue de la réunion de l'assemblée générale le commissaire aux comptes constate que les décisions prises ne permettent pas d'assurer la continuité d'exploitation **il en informe sans délai le président du tribunal de commerce et l'alerte prend fin**.

On le voit, passée la première phase, l'information est rapidement et largement diffusée, tant au niveau des salariés que du Tribunal de Commerce. A ce stade, cinq réflexions peuvent être faites.

La rapidité avec laquelle cette information, ce doute sur la continuité (parce que c'est de cela qu'il s'agit) relevé par le commissaire aux comptes, sont connus et donc communiqués, explique ce qui a été dit par le Président Drummen, c'est-à-dire le recours à ce qu'on appelle la phase zéro durant laquelle le commissaire aux comptes, hors procédure, et évidemment sans s'immiscer dans la gestion de l'entreprise ou sans donner des avis et conseils, s'entretient avec le dirigeant sur les conditions de fonctionnement de la société, les risques pesant sur sa situation financière, sur les possibilités d'action de la direction. Fréquemment, **c'est parce que le dirigeant méconnaît ou refuse d'admettre la difficulté que la phase 1 est enclenchée avec cet aspect inexorable et les conséquences que je vous ai décrites**.

Le deuxième aspect est issu de l'article 234-4 du décret qui dit, je vous le cite *in extenso* « *lorsqu'en application du dernier alinéa de l'article L. 234-1, le commis-*

*saire aux comptes informe de ses démarches le Président du Tribunal, cette information est faite sans délai par lettre recommandée avec demande d'avis de réception, elle comporte la copie de tous les documents utiles à l'information du président du Tribunal ainsi que l'exposé des raisons qui l'ont conduit à constater l'insuffisance des décisions prises* ». Ce qui veut dire très clairement que le commissaire aux comptes a apprécié la possibilité pour l'entreprise de continuer son activité au travers notamment de ses prévisions si elles existent.

**On n'est pas dans une immixtion dans la gestion mais on est bien devant une vision claire de ce que peut être la pérennité de l'entreprise dans cet environnement**. Il y a une levée du secret professionnel envers le Président du tribunal de commerce à travers cette communication qui l'a conduit à constater l'insuffisance des décisions prises. C'est un peu le pendant du L. 611-2 qui donne au Président un pouvoir de convoquer le commissaire aux comptes et de lui demander des informations.

A ce sujet d'ailleurs, **nous avons souhaité**, et nous l'avons précisé à nos interlocuteurs lors d'une visite à la direction des Affaires Civiles et du Sceau, que **lorsque le président invite le dirigeant à se présenter, il devrait inviter systématiquement le commissaire aux comptes**. On nous a répondu qu'il n'était pas opportun de rajouter cette obligation alors que la situation était déjà suffisamment traumatisante pour le chef d'entreprise. Cette position nous paraît sans fondement dans la mesure où le commissaire aux comptes a un lien qui doit être de confiance avec le chef d'entreprise, même s'il a un rôle de censeur par rapport aux comptes et à l'information financière.

Le troisième point qui nous pose problème et qui à mon avis rend difficiles ou inenvisageables certaines actions de prévention est relatif, ce qu'a rappelé Dominique Lévêque, à **l'absence d'information du commissaire aux comptes**, dans l'état actuel des textes, **lorsqu'il y a déclenchement d'un mandat ad hoc ou d'une conciliation**. Rien pour le moment ne nous permet d'être informés sauf la bonne volonté des uns ou des autres. Or, on a vu et on verra cet après-midi que l'intérêt de ce type de procédures est évident et l'intérêt de notre présence l'est également. Ici encore, il y a un lien de confiance nécessaire, mais il y a également **mobilisation des acteurs**, donc nous sommes pour cette mobilisation.

Le quatrième point, est relatif à l'**arrêt** prévu par les textes de la **mission d'alerte** du commissaire aux comptes en cas d'ouverture d'une procédure de sauvegarde ou de redressement judiciaire. L'absence de rôle donné au commissaire aux comptes à ce stade ne nous paraît pas, là encore, une mesure propice à accompagner l'administrateur, le mandataire, voire le dirigeant dans la conduite de ces opérations, toujours en respec-

tant évidemment cette frontière entre contrôle, procédure et avis et conseils.

Enfin, le cinquième point est relatif à la **perte de temps générée par la reprise en phase 1 de la procédure d'alerte** lorsque cette dernière a été arrêtée suite aux éléments fournis par l'entreprise qui pouvaient justifier à ce moment-là son arrêt. En effet quand des faits nouveaux se présentent, ou quand les mesures envisagées ne produisent pas l'effet escompté, et que donc des risques existent à nouveau sur la continuité d'exploitation, les textes prévoient actuellement que le commissaire aux comptes initie une nouvelle procédure d'alerte. Le groupe de travail de la Compagnie Nationale, pense nécessaire que le commissaire aux comptes puisse, s'il estime que l'urgence ou l'environnement le nécessitent, **réenclencher immédiatement la phase 2**, accélérant ainsi tant la réflexion que la saisine

### > A votre réflexion

La prévention du commissaire aux comptes est un rôle complètement intégré dans sa mission d'intérêt général par le rôle d'alerte qu'il doit jouer lorsque les conditions requises par la loi sont réunies.

Cette procédure est très codifiée (3 ou 4 phases) et se trouve très vite extériorisée, c'est pour cela que l'ensemble des confrères ont l'habitude d'évoquer avec leurs clients ces problèmes de continuité dans une pré-alerte appelée la phase 0 mais qui n'a aucune réalité juridique.

L'alerte fonctionne mais cependant le positionnement du commissaire aux comptes dans cette procédure, comme plus généralement en matière de procédures préventives, appelle des remarques :

- l'alerte rend très vite publiques les difficultés de l'entreprise,
- le commissaire aux comptes n'est pas invité systématiquement aux entretiens prévention qui se déroulent à l'initiative du Président du tribunal de commerce,
- la loi ne prévoit pas d'informer systématiquement le commissaire aux comptes lorsqu'il y a mise en place d'un mandat *ad hoc* ou d'une conciliation,
- l'alerte doit être reprise en phase 1 lorsqu'elle a été arrêtée en cours de processus, ce qui peut être regrettable compte tenu des délais qui s'écoulent entre chaque phase et de la réactivité dont on doit faire preuve en cette matière et qui a été soulignée par l'ensemble des intervenants.

Il nous semble important qu'une réflexion puisse être menée sur la nécessité de ne pas exclure le commissaire aux comptes de l'ensemble de ces procédures et c'est un point que nous avons évoqué avec la Direction des Affaires Civiles et du Sceau. De même la question toujours pendante du secret professionnel devrait, dans un souci de fluidité et de partage de l'information, être réévoquée.

du Président du Tribunal de Commerce. Car recommencer à la phase 1, quand on constate que ce qui a été dit et accepté ne fonctionne pas, c'est perdre un mois/un mois et demi, alors que vous savez très bien qu'en matière de délais, de cessation des paiements, c'est un problème majeur. Donc, ouvrir cette réflexion nous paraît être un élément important.

Cela dit, le fait que nous n'intervenions que dans 220 000 entités économiques, bientôt un peu moins avec la LME, peut sembler limiter le champ d'intervention du commissaire aux comptes. Cependant si on rapporte ce champ non pas au nombre d'entreprises, mais au nombre de salariés concernés, c'est un pan largement plus important de l'économie qui est concerné par l'intervention du commissaire aux comptes. L'intervention et l'implication du commissaire aux comptes dans l'entreprise, sa présence aux côtés du dirigeant, bien qu'il soit, je le rappelle un censeur, devraient lui permettre de jouer un rôle plus actif dans le cadre de la résolution des difficultés auprès de l'administrateur et des mandataires judiciaires. Il s'agit d'un rôle bien compris de vigilance qui pour nous est exercé sans aucun ambage dans l'intérêt de l'économie. Nous souhaitons le réaffirmer. La Compagnie Nationale va maintenant poursuivre son action forte d'informations et de formations vis-à-vis de l'ensemble des commissaires aux comptes.

### Jean-Bertrand Drummen

Face à ces différents témoignages, il vous appartient maintenant, Madame le Président Edith Candelier, de nous faire part de votre expérience personnelle, vécue au sein du Tribunal de Clermont-Ferrand.

### Édith Candelier

Vous nous avez rappelé Monsieur le Président l'article L. 611-2 dont les dispositions donnent, au Président du tribunal, la légitimité pour convoquer, inviter le chef d'entreprise dont les difficultés ont été détectées selon les sources que vous avez précisées. Il me revient de vous livrer des réflexions qui nous ont été suggérées par notre pratique en matière de prévention, à la lumière de données concrètes en prenant le risque de vous ennuyer avec quelques chiffres.

Expérience modeste d'un tribunal moyen. En 2007, j'ai reçu 69 entreprises : 37 ont été convoquées par le greffe à la suite du dépistage selon les critères qui ont été définis, 32 ont sollicité spontanément un entretien. A l'issue de ces entretiens, quatre procédures de sauvegarde ont été ouvertes, huit procédures de conciliation, vingt-deux procédures collectives qui se répartissent ainsi : huit liquidations judiciaires directes, onze redressements judiciaires qui se sont transformés en liquidations judiciaires et trois redressements judiciaires qui ont présenté un plan de continuation. Les dossiers de neuf entreprises ont été classés sans suite et

vingt-quatre ont présenté des difficultés qui ont nécessité un suivi.

A l'analyse, **on observe que les quatre sauvegardes et les huit conciliations ont fait suite à des entretiens qui ont été sollicités spontanément par le chef d'entreprise.** Que sont-elles devenues ? Sur les quatre sauvegardes, trois sont en liquidation judiciaire, une est sortie en période d'observation ayant résolu par elle-même ses difficultés. Que sont devenues les huit conciliations ? Elles ont abouti à deux sauvegardes qui sont en cours de présentation de plan, deux liquidations judiciaires, un redressement judiciaire, trois accords constatés. Sur les vingt-quatre qui étaient à suivre, douze ont fait l'objet d'une procédure collective en 2008.

**C'est pour cette catégorie d'entreprises que nous sommes confrontés aux limites de la prévention. Ce sont en général des micro-entreprises qui sont sous-capitalisées, qui ne sont éligibles à aucune des aides déployées par les différents organismes ou les collectivités territoriales.** La conciliation a peu de chances d'aboutir en raison de **l'atomisation de leurs créanciers.** Elles ne sont pas en état de cessation des paiements, mais la sauvegarde ne leur est pas adaptée : **ne disposant pas de trésorerie à moyen terme,** elles n'ont pas les moyens de leur automédication.

On les retrouve, comme nous l'avons vu, huit à douze mois plus tard en procédure collective, douze sur vingt-quatre. Nous avons mené une réflexion sur ce sujet avec les partenaires naturels de l'entreprise, l'ordre régional des experts-comptables, la Trésorerie générale, la Banque de France, l'URSSAF et nous sommes arrivés à la conclusion **qu'il nous faut faire preuve d'inventivité,** inventer de nouveaux moyens adaptés à cette problématique.

Cependant et heureusement, il existe des cas pour lesquels les outils de la prévention conduisent à aider le chef d'entreprise à prendre une décision en toute connaissance de cause et je vous citerai deux exemples. Premier exemple, une petite entreprise de bâtiment spécialisée dans le domaine de la couverture et de l'étanchéité employant dix-sept salariés, mais faisant également largement appel au personnel intérimaire, avait une activité rentable réalisant une grande partie de son chiffre d'affaires dans le cadre de marchés publics.

Deux problèmes viennent successivement bouleverser les perspectives de l'entreprise : au cours d'un chantier public, elle fait appel à un sous-traitant dont l'intervention est à l'origine d'un incendie en 1999. L'étendue du sinistre est dévastatrice, la totalité de l'établissement scolaire est détruite. Une action en responsabilité est engagée par les collectivités publiques, lenteur de la justice administrative, confirmation de la condamnation devant la Cour d'appel administrative en décembre 2006. Une action est alors en cours à l'encontre du sous-traitant.

Conséquence fortuite ou non, le dirigeant est frappé d'un sérieux problème de santé, il aurait pu s'arrêter là et s'abandonner à la fatalité, il était très proche de la retraite et aurait pu l'obtenir en raison de sa santé. Nous avons eu plusieurs entretiens avec lui et son conseil et après examen de sa situation, avec beaucoup de courage, il faut le reconnaître, il a demandé l'ouverture d'une procédure de sauvegarde. Un point d'interrogation, l'issue de l'action contre l'assurance du sous-traitant. Cependant, pendant tout ce temps l'activité de l'entreprise est en progression, elle a renoué avec la rentabilité, les emplois ont été conservés, le plan de sauvegarde est en cours d'élaboration, la transmission est même envisagée. **Anticipation, courage et détermination du chef d'entreprise, coopération des salariés, présence et efficacité des conseils autour de lui ont permis de faire face aux difficultés conjoncturelles de cette entreprise et d'envisager sa pérennité.**

Deuxième exemple. Il s'agit d'une grande entreprise, plus de 500 salariés, dont le chiffre d'affaires avoisine les 230 millions d'euros. Le chef d'entreprise, en butte à des difficultés financières, sollicite un entretien en vue d'une procédure de conciliation dont l'objectif est de favoriser le rapprochement avec un éventuel repreneur. Le repreneur fait procéder à un audit à la suite duquel il émet des réserves sur les conditions de la reprise. La situation financière de cette entreprise se révèle totalement obérée, ne pouvant pas assurer le financement de son exploitation pendant la conciliation. L'état de cessation des paiements étant avéré les dirigeants sont conduits à demander l'ouverture d'une procédure de redressement judiciaire. A l'examen des documents comptables apparaissent des pertes cumulées depuis des années et cependant cette situation n'a jamais fait l'objet d'une procédure d'alerte.

Il est vrai que l'ensemble des neuf entités clôturaient leurs comptes à des dates différentes, qu'il n'y avait pas de comptes consolidés permettant d'avoir une vision globale du groupe et qu'il y avait plusieurs commissaires aux comptes. La réaction de défiance des établissements financiers a été immédiate à dénoncer les concours et à déboucler les Dailly en cours ce qui a eu pour objet de mettre au jour ce que l'on appelle pudiquement un surfinancement. Cette entreprise a fait l'objet d'un plan de cession. Certes, il y a eu échec de la conciliation, trop tardive, mais elle a été l'occasion de révéler et au moins de faire prendre conscience, non sans peine, aux dirigeants, de la gravité de leur situation et de la nécessité d'agir.

Certes, le défaut d'alerte des commissaires aux comptes a occulté la véritable situation aux partenaires financiers et empêché de ce fait d'évaluer les risques. Cependant, la réussite totale du plan de cession est à mettre au compte de la diligence et du professionnalisme des administrateurs et mandataires

judiciaires et aussi de la compétence de la Chambre des procédures collectives du tribunal de commerce.

En conclusion, **si on prend pour base de dépistage les clignotants du greffe**, sauf à déplacer des curseurs actuellement en vigueur, **force est de constater que dans la majorité des cas, il est trop tard**, l'entreprise est exsangue et ne peut pas valablement assurer sa pérennité. Pour ce qui est de la démarche du chef d'entreprise, elle suppose une prise de conscience bien en amont des inscriptions, des sommations, de la perte de plus de la moitié du capital social et qui est mieux placé que l'expert-comptable pour alerter le dirigeant. Cependant, les informations ont circulé, les mentalités ont évolué, le chef d'entreprise se présente le plus souvent accompagné de son expert-comptable et on constate que ce dernier est parfois manifestement soulagé que les choses soient dites et entendues en ce lieu de la prévention, car il n'est pas toujours écouté par le chef d'entreprise et je crois que cela a déjà été souligné.

Cependant, **la mission du juge de la prévention doit se borner à informer le chef d'entreprise de sa situation et des procédures qu'il lui est possible d'engager**. En revanche, **il n'a pas vocation à le conseiller**. Il est dans la position du médecin qui établit le diagnostic, mais laisse au patient le soin de l'automédication tout en restant cependant le garant de l'économie, en empêchant que l'entreprise en état de faiblesse ne mette en péril la santé d'autres entreprises. Le pouvoir donné par la loi de 2005 au juge de la prévention s'arrête ici mais il ne lui est pas interdit d'imaginer et de proposer des solutions.

### > A votre réflexion

Le juge de la prévention doit se limiter à informer le chef d'entreprise des procédures qui s'ouvrent à lui. Il établit le diagnostic, le chef d'entreprise et ses conseils font de l'automédication.

L'expérience montre que les chefs d'entreprises viennent rencontrer de plus en plus spontanément le Président du tribunal de commerce et que le courage et la volonté des dirigeants sont pour beaucoup dans la résolution des difficultés lorsqu'elles surviennent.

Il est bon que le tribunal ait à sa disposition l'ensemble de ces moyens de prévention et qu'il puisse réagir lorsque les clignotants s'allument mais force est de constater que même à ce stade précoce de prévention il est déjà dans beaucoup de cas trop tard pour assurer effectivement la survie de l'entreprise.

## Jean-Bertrand Drummen

Madame le Président Candelier vient de nous relater et commenter une expérience vécue, très pratique, qui crédibilise le discours général que l'on peut tenir.

Deuxième et dernière observation, il est très réconfortant d'observer que sur un sujet aussi délicat et aussi

important pour l'économie de notre pays, il y a unanimité dans les prises de position que nous avons entendues. Tout le monde se félicite de la culture de l'anticipation qui a été instaurée et développée par la loi de sauvegarde et c'est à chacun d'entre nous, tribunaux, commissaires aux comptes, experts-comptables, mandataires judiciaires et chefs d'entreprises d'agir pour la prévention. Il ne faut pas oublier par ailleurs que comme en médecine humaine, c'est au patient de se prendre en charge aussi. Je remercie les orateurs qui sont à côté de moi. On peut maintenant consacrer quelques instants à d'éventuelles questions.

## Délégué général de la prévention du tribunal de commerce de Lyon

C'est plus un témoignage que des questions. Nous avons beaucoup travaillé sur le sujet de la prévention et essayé un peu de faire preuve d'originalité. Je voulais juste dire que je rejoins les propos du Président Drummen lorsqu'il dit qu'on est en quelque sorte des médecins économiques, quand on reçoit quelqu'un en prévention. Très souvent le chef d'entreprise qui vient nous voir, car il a des difficultés, connaît les moyens pour y remédier en tout ou en partie, mais il a le « nez dans le guidon », et reporte toujours au lendemain l'analyse de ces difficultés et la recherche de solutions possibles.

Quand il vient au tribunal de commerce, dans le cadre de la prévention, qui est une action non judiciaire (il faut bien le rappeler : nous sommes en civil, pas du tout en tenue de juge), il explique ses problèmes, il est accompagné ou pas accompagné, on y reviendra. Au tribunal, nous lui exposons les solutions qu'il peut mettre en œuvre pour son entreprise. Il nous expose ses solutions et on lui demande uniquement de préciser « *ce qu'il va faire en priorité* ». Et, même s'il est vrai que cela ne se pratique pas beaucoup, il arrive qu'on le revoie une deuxième fois deux ou trois mois plus tard pour savoir s'il a pu mettre ses idées en application.

Quand le chef d'entreprise se retrouve dans son entreprise, il les met en application, ce ne sont pas toujours des idées faciles. Il peut s'agir de se séparer du vieux collaborateur, de modifier un régime, etc., mais il utilise, ce qui ne nous gêne pas du tout, le tribunal en disant « *je viens du tribunal, voilà. J'étais en prévention, j'ai été convoqué, il faut mettre en place une solution* ». Ainsi, le tribunal lui sert de motif pour prendre des décisions qu'il connaît, mais qu'il n'avait pas osé mettre en place.

Les alertes des commissaires aux comptes sont en troisième position au tribunal de commerce de Lyon des signaux entraînant la mise en œuvre des entretiens détection, après les rendez-vous volontaires et les assignations sur inscriptions de l'URSSAF et du Trésor.

On reçoit de nombreuses alertes concernant des SAS. Or dans ce cas-là le processus va très vite puisque le délai n'est que de deux semaines après l'envoi

d'une demande d'information au dirigeant. On saute en quelque sorte une étape. On se retrouve donc avec un chef d'entreprise qui, à la limite donne ses explications mais qui a été pris par le temps.

L'intérêt par contre, d'une alerte lancée par un commissaire aux comptes est une conséquence annexe qui fait que l'expert-comptable assiste à l'entretien de prévention alors que quand il n'y a pas d'alerte du commissaire aux comptes, très souvent l'expert-comptable ne vient pas. C'est un fait que l'on n'explique pas mais que l'on a très régulièrement constaté au tribunal de commerce de Lyon. Dans un cas l'expert-comptable vient parce qu'il y a son confrère commissaire aux comptes, mais dans l'autre cas on ne sait pas pourquoi il ne vient pas.

A Lyon, 50 % des rendez-vous sont volontaires, pourquoi ? Parce que tous les ans, **on fait des journées de la prévention avec des relais dans la presse**. Ces journées sont faites avec l'Ordre des experts-comptables, la Compagnie des commissaires aux comptes, la Chambre de commerce, la Chambre des métiers, le greffe, les avocats, etc. Donc ces actions entraînent évidemment des rendez-vous volontaires en grand nombre.

Un dernier petit point et je m'arrêterai. En ce qui concerne, les sélections qui sont faites par le greffe, elles donnent lieu tous les trimestres à un entretien avec l'URSSAF, le Trésor, la Banque de France, le greffe, afin de sélectionner au mieux et le plus tôt possible, les entreprises qui posent problème.

## Délégué à la prévention au tribunal de commerce de Nevers

Je crois que les tribunaux de commerce sont en train de mettre au point la manière dont on traite la prévention, parce que lorsqu'on entend effectivement des exposés par les présidents ou les délégués, on constate que le niveau de convocation est différent. Madame, je vous ai entendu sur Clermont, vous faisiez état d'une soixantaine d'entreprises qui étaient convoquées dans le cadre de la prévention. Je me souviens des propos de Mme Perrette Rey, au congrès national de Bordeaux qui nous disait « *il serait souhaitable que, dans chaque tribunal de commerce, il y ait autant d'entreprises convoquées en prévention qu'il y a d'ouvertures de procédures collectives* ».

Sur Nevers, nous avons essayé de nous caler sur cet exemple et effectivement, l'an dernier, nous avons atteint un nombre de convocations d'entreprises équivalent : nous ouvrons 150 procédures collectives par an et nous avons convoqué 151 entreprises. Cette année, ce nombre est en augmentation car nous essayons de traiter d'autres clignotants tels que le non-dépôt des comptes ou les capitaux propres négatifs, mais c'est un véritable problème d'organisation du tribunal et particulièrement dans les petits tribunaux. A Nevers, nous sommes quinze et l'an dernier, quatre

juges étaient délégués à la prévention, aujourd'hui il n'y en a que deux, ce qui devient une charge très importante si véritablement on veut être d'une grande efficacité. Il serait ainsi intéressant de connaître à quelle hauteur chaque tribunal place la barre de la prévention.

## Jean-Bertrand Drummen

Un beau sujet pour la Conférence Générale des Juges Consulaires de France. Oui, Madame Messenger.

## Madame Messenger

Je trouve qu'il y a un point qui est très délicat dans la prévention/détection, c'est la limite entre l'information et le conseil. Il me semble que lorsqu'il y a un deuxième rendez-vous, comme cela a été mentionné, on doit se poser la question de savoir si on n'est pas déjà dans le conseil.

## Jean-Bertrand Drummen

C'est en effet extrêmement délicat, mais je pense que lors des entretiens de prévention, le juge doit se livrer à un exercice de maïeutique. Il doit d'abord sortir le chef d'entreprise de son isolement, le faire parler et l'écouter, une écoute qui incite le chef d'entreprise à s'exprimer et effectivement, il doit être très prudent et **ne pas passer la ligne qui le transformerait en consultant** qu'il n'est pas et qu'il ne doit pas être. Mais ceci étant, je crois que les entretiens sont très utiles, car on ne l'a peut-être assez dit, mais il y a des solutions qui sont trouvées après l'entretien sans aller au-delà. Simplement, il y a une prise de conscience du chef d'entreprise qui va ensuite pouvoir prendre des dispositions pertinentes pour régler autant que faire se peut son problème. C'est en effet un aspect très délicat qu'il faut bien gérer.

### > A votre réflexion

Les tribunaux de commerce sont en quelque sorte en train de définir un mode opératoire de la prévention/détection.

Par ailleurs s'ils n'exploitent pas tous avec la même intensité les informations issues des clignotants qui sont à leur disposition c'est bien souvent faute de moyens suffisants.

Cet entretien/détection a pour but, sans conseiller le chef d'entreprise, de l'informer sur les solutions qui s'ouvrent à lui, tout en respectant la frontière entre information et conseil. Dans certains cas le chef d'entreprise vient en fait chercher une confirmation de ce qu'il pensait faire. Il est ainsi conforté et s'appuie sur ce que lui a dit le tribunal pour mettre en œuvre des mesures qui ne sont jamais très faciles à décider.

Le chef d'entreprise ne peut avoir le réflexe d'aller au tribunal que s'il y est incité par ce qu'il entend autour de lui. La communication régulière et répétée est donc une chose essentielle.

## Information sur les CIP

*Participaient au débat :*

*Janin Audas, Administrateur du CIP National représentant la CNCC*

*Albert Reins, Administrateur du CIP National représentant la Conférence des juges consulaires*

*Le débat était animé par **Thierry Bellot**, Président du CIP et représentant le CSOEC.*



**Thierry Bellot**,  
Président  
du CIP national

### Thierry Bellot

Après avoir mené une réflexion au sein d'un groupe de travail constitué de représentants de l'Ordre des experts-comptables (moi-même), de la Compagnie Nationale des commissaires aux comptes (Janin Audas), du Conseil National des Barreaux (Thierry Montéran) et des Juges consulaires (Albert Reins), il a été décidé de **confier l'information sur la prévention à des structures associatives** qui viennent remplacer les initiatives informelles développées depuis plusieurs années dans ce domaine. Il a donc été créé, il y a un an environ, un CIP (Centre d'Information sur la Prévention des difficultés des entreprises) dit national qui a comme vocation d'organiser et de coordonner les actions mises en œuvre par les CIP dits territoriaux. En effet ce sont eux qui assurent le vrai travail d'information des dirigeants des TPE et des petites PME. Au plan économique, ces entreprises ne pèsent pas beaucoup, mais leur défaillance crée au plan social des désastres. Ce sont souvent des entrepreneurs individuels qui engagent leur patrimoine ou des petites sociétés pour lesquelles les dirigeants sont cautions. Alors, la loi de sauvegarde peut les aider dans une certaine mesure

puisqu'elle gèle les cautions, pour autant que le plan aille au bout, ce qui est encore assez rarement le cas.

Vous trouverez le détail de la genèse de cette action dans le document qui vous a été remis à l'accueil de cette conférence. Albert Reins, qui représente les juges consulaires et qui a été à l'origine lui aussi des premiers CIP, il y a dix ans, va vous expliquer leur évolution, la situation dans laquelle nous sommes aujourd'hui et lancera peut-être un appel à certaines bonnes volontés pour qu'elles viennent rejoindre cette action. Janin Audas, qui représente la Compagnie Nationale des commissaires aux comptes, vous décrira le fonctionnement concret d'un CIP dans son rôle informatif vis-à-vis des entreprises.

#### > A votre réflexion

L'initiative des CIP (Centres d'Information sur la Prévention des difficultés des entreprises) date de 1999 et a été portée par la CNCC, l'OECE, la Conférence des juges consulaires puis le Conseil national des Barreaux. Aujourd'hui les CIP sont en train de se structurer sous la forme associative à travers tout le territoire français.

Le CIP National qui les anime souhaite pouvoir relayer ainsi une véritable politique de communication afin d'inciter les chefs d'entreprises à venir s'informer avant que leurs difficultés ne deviennent insolubles.

### Albert Reins

En 2008, cela fera une quinzaine d'années que les tribunaux de commerce ont mis en pratique la prévention judiciaire, et une dizaine d'années que les CIP informent sur la prévention des difficultés des entreprises. Quel est aujourd'hui le constat de ces pratiques ?

Quinze ans de pratique de la prévention judiciaire ont abouti à faire évoluer la législation de la loi de janvier 1985, sur le redressement et la liquidation judiciaire des entreprises, à la loi de juillet 2005 dite de sauvegarde des mêmes entreprises, loi très inspirée par la prévention des difficultés de ces entreprises.

On compte aujourd'hui 45 à 50 000 procédures de faillite par an, et il faut craindre pour les années à venir une évolution très défavorable de ces chiffres pour l'économie française. En dépit de la nouvelle loi qui n'a pas encore pu produire tous ses effets, les procédures collectives aboutissent toujours à moins de 5 % d'entreprises redressées de manière pérenne.

Toutefois, la loi de sauvegarde a permis de faire évoluer très favorablement le nombre d'ouvertures de mandats *ad hoc* et de conciliations de 1 000 à 2 000 annuellement entre 2005 et 2006, ce chiffre semblant se stabiliser en 2007 et 2008.

La prévention judiciaire dite de « traitement » (le mandat *ad hoc* et la conciliation) aboutit dans près de 60 % des cas à un redressement amiable de l'entreprise en difficulté. Il semble d'ailleurs en être à peu près de même pour la procédure de sauvegarde qui ne compte pour l'instant que 500 ouvertures par an. Ces résultats constituent un incontestable succès de la loi de sauvegarde.

Ils restent néanmoins insuffisants, très insuffisants ! Comment ne pas constater la grande méconnaissance de ces pratiques, tant des justiciables que de leurs conseils.

45 CIP ont été créés depuis leur origine en 1999. Quelques milliers d'entreprises y sont vraisemblablement reçues annuellement. Au regard des 45 000 à 50 000 dépôts de bilan en France, l'impact est trop faible. **Comment faire mieux connaître la prévention ?**

Les tribunaux de commerce reçoivent dans le cadre de la prévention/détection 25 à 30 000 entreprises par an. C'est plus significatif mais il faudrait au moins le double. Ce ne sont toutefois pas en général les mêmes « clients » que les CIP qui, en principe, reçoivent en amont des tribunaux.

On n'a cessé de le répéter lors des précédentes interventions, il faut anticiper le traitement des difficultés des entreprises. Or la pratique de la prévention/détection montre **qu'on détecte incontestablement très tard, au moment des inscriptions de privilèges, ou lorsque les comptes démontrent une nette dégradation de la situation financière de l'entreprise.**

On détecte également à partir des alertes lancées par les commissaires aux comptes, mais seulement en phase 2, **donc très tard, surtout si la phase 1 a été reprise plusieurs fois !** On pourra en débattre entre nous, mais l'alerte des commissaires aux comptes n'a pas joué le rôle que les tribunaux attendaient d'elle en matière d'anticipation et de détection précoce des difficultés des entreprises.

Certes, les chefs d'entreprises « clients » de la prévention des difficultés des entreprises, sont pour la plupart des patrons de PME et de TPE. Et il est bien connu que le chef d'entreprise en France n'a clairement pas la culture de l'anticipation du traitement de ses difficultés.

Et pourquoi n'a-t-il pas la culture de l'anticipation du traitement des difficultés ? Peur des tribunaux, incontestablement. **Mais également une grande méconnaissance des procédures préventives et des outils de traitement dont il dispose.**

La prévention des risques, on l'a également dit ce matin, est une condition vitale de la survie des entre-

prises. Il existe des professionnels de cette prévention, ce sont les professionnels du chiffre. Qui mieux qu'eux peuvent détecter en amont les difficultés des entreprises ? Il existe également des professionnels du traitement de ces difficultés dans le cadre de la prévention judiciaire.

Il faut donc impérativement **regrouper nos efforts afin de mieux informer**, non seulement les chefs d'entreprises, mais également tous les professionnels et toutes les personnes concernées, pour développer la prévention et pour amener les chefs d'entreprises à anticiper le traitement de leurs difficultés et donc à changer leur culture.

Les CIP ont été créés pour cette idée, en complément de l'action des tribunaux de commerce en la matière. Ils se sont principalement organisés pour recevoir confidentiellement des chefs d'entreprises en difficulté, pour les informer dans le cadre de ces entretiens sur les outils de prévention et de traitement de leurs difficultés et pour les aider à s'orienter. Mais force a été de constater que cette information est insuffisante et qu'il faut aller plus loin en matière de communication. On a alors voulu transformer les CIP informels en CIP associatifs, ce qui a été réalisé en créant l'association CIP National en septembre 2007.

Les CIP associatifs ont vocation à regrouper tous les acteurs concernés par les difficultés des entreprises : à savoir bien évidemment les professionnels du chiffre, les avocats, les juges consulaires, mais également les chambres de commerce, les syndicats professionnels, les organismes sociaux et fiscaux, les pouvoirs publics, etc. ; regrouper toutes les bonnes volontés dans les CIP, faire de la communication auprès des chefs d'entreprises, les inciter à venir s'informer auprès des CIP sur les outils de prévention et banaliser l'action des tribunaux de commerce en la matière ; voilà la mission des CIP.

A ce jour sept délégués régionaux ont été mandatés par le CIP National pour relayer son action dans les régions de France notamment en matière de **communication**, mais également pour transformer les **45 CIP conventionnels actuels en CIP associatifs**, et enfin pour créer de nouveaux CIP pour mailler le territoire national.

Je voudrais ainsi profiter de l'occasion qui m'est donnée pour dire à mes collègues, juges consulaires, qui sont nombreux dans cette salle et qui parfois ont exprimé des réserves à l'égard des CIP en considérant que les CIP, dans la mesure où ils reçoivent des chefs d'entreprises comme le font les présidents de tribunaux, **pouvaient constituer une concurrence à l'action des présidents de tribunaux de commerce, que ce n'est absolument pas la réalité.**

En réalité, le Président du tribunal détient de la loi des pouvoirs de convocation que n'a pas le CIP. Ce qui change tout. Pour un chef d'entreprise, prendre rendez-vous au CIP est un acte volontaire pour s'informer. On

peut bien évidemment également solliciter un entretien avec le Président du tribunal pour s'informer. Le chef d'entreprise a donc le choix mais la pratique nous prouve qu'au tribunal il faut le convoquer. Les deux actions ne peuvent donc pas être concurrentes, elles sont par nature complémentaires. En principe, le chef d'entreprise vient au CIP avant d'être convoqué par le Président du tribunal. D'ailleurs est-ce vraiment la même entreprise qui vient au CIP et qui sera ensuite convoquée au tribunal ? Vraiment pas sûr !

J'invite donc tous mes collègues à participer à cette transformation des CIP conventionnels en CIP associatifs. Les Présidents de tribunaux et leurs juges en exercice ont vocation à participer aux actions de communication organisées par les CIP. Les anciens juges consulaires peuvent participer aux CIP pour recevoir des chefs d'entreprises. Ce sont par ces actions communes avec tous les partenaires de l'entreprise que nous parviendrons petit à petit à faire évoluer la culture des chefs d'entreprises français, vers plus d'anticipation.

#### > A votre réflexion

Après 15 ans de prévention consulaire et 10 ans d'action d'information des CIP on compte encore 45 à 50 000 procédures de faillite d'entreprises tous les ans sur lesquelles seulement 5 % pourront continuer leur activité.

La prévention reste donc insuffisante. On dénombre aujourd'hui en France 2 000 mandats *ad hoc* et conciliations (la procédure de sauvegarde instituée en 2005 a cependant permis de doubler les chiffres précédents) et 500 procédures de sauvegarde.

Les CIP, 45 environ en France, reçoivent quelques milliers d'entreprises par an, ce qui là aussi reste marginal.

Comment peut-on faire pour développer la prévention sachant d'une part que le chef d'entreprise n'a pas cette culture de l'anticipation et que d'autre part la procédure veut que l'alerte mise en œuvre par le commissaire aux comptes ne soit connue du tribunal de commerce qu'assez tard ? Il faut donc qu'il y ait concours d'actions de la part de l'ensemble des professionnels concernés afin de mieux faire connaître aux chefs d'entreprises les mesures qui existent. Les CIP en sont un moyen.

Les CIP ne sont absolument pas concurrents des tribunaux de commerce, leur action est complémentaire et correspond à un acte volontaire, contrairement à la convocation/invitation du Président du tribunal de commerce.

### Thierry Bellot

Je dirai par rapport aux propos tenus ce matin par le Président Drummen sur la prévention/détection, que les CIP sont en amont de la prévention/détection des

tribunaux de commerce. Pour beaucoup de personnes, de dirigeants d'entreprises et surtout de petites entreprises, « aller au tribunal c'est quand même aller au tribunal », même pour un entretien relativement informel avec un magistrat en civil, dans un cabinet et non pas dans une salle d'audience. C'est une démarche qui à ses yeux est plus difficile à faire qu'une rencontre dans une structure séparée du judiciaire. Janin Audas nous parlera des entretiens du CIP faisant intervenir un avocat, un expert-comptable et un juge consulaire honoraire.

Seuls les **juges consulaires honoraires**, qui ont donc terminé leur mandat peuvent participer aux CIP. J'insiste sur ce point parce que le juge ne saurait être en situation contraire à l'impartialité nécessaire. Peut-on recevoir un chef d'entreprise à titre informel et ensuite le retrouver dans une juridiction quelle que soit la casquette qu'on porte ? En revanche l'appel d'Albert Reins pour le recrutement de délégués régionaux peut concerner des juges consulaires en exercice puisqu'ils ne seront pas membres d'un CIP et n'auront donc pas à connaître de dossiers particuliers. Leur rôle est de faciliter la transformation des CIP conventionnels en CIP associatifs ou d'aider à la création directement en association de nouveaux CIP et de faire en sorte que les CIP aient une action régulière.

Nous sommes donc en fait en amont de la prévention/détection et bien souvent d'ailleurs, après un entretien dans un CIP le dirigeant se rend au tribunal de commerce parce que sa situation nécessite, hélas, un traitement judiciaire amiable ou collectif. Janin Audas qui préside depuis maintenant quatre ans le CIP de Paris Ile-de-France, va vous expliquer un peu plus concrètement comment fonctionne un CIP pour les dirigeants qui souhaitent y recueillir des informations.

### Janin Audas

Avant de vous indiquer comment un CIP fonctionne, je voudrais simplement vous dire qu'en tant que membre d'un CIP, avant d'en assurer la présidence, ce que j'ai le plus apprécié c'est le duo que nous formions avec les magistrats consulaires honoraires, puisqu'à l'époque les avocats ne nous avaient pas encore rejoints.

J'avais besoin de l'expérience et de la compétence du magistrat parce que je ne suis pas un spécialiste de la prévention et que tous les experts-comptables ne sont pas des spécialistes du traitement des entreprises en difficulté. Ce qu'il faut retenir de l'intérêt de la démarche du CIP est, l'association, l'attelage, entre l'homme du chiffre et un juriste ; il faut mettre en avant cette complémentarité. Seul, je ne suis pas capable de donner les mêmes informations et peut-être que le magistrat, lui-même, fût-il honoraire, n'a pas les mêmes compétences, donc l'association des deux est véritablement le point essentiel de la démarche des CIP.



Il est normal qu'en qualité d'expert-comptable nous ne sachions pas tout et il n'y a pas de honte à ne pas savoir, mais il serait dommageable de ne pas en avoir conscience. En revanche en accompagnant nos clients au CIP, nous pourrions ensuite leur apporter des conseils avisés en fonction de ce que nous aurons recueilli comme information.

Les **entretiens** du CIP sont **confidentiels**, et c'est là un point essentiel, et **gratuits**. Ils constituent une mise à disposition de compétences au service de l'intérêt général. Les CIP sont destinés aux chefs d'entreprises si possible accompagnés de leurs conseils, que ce soit l'expert-comptable ou l'avocat.

Ainsi, le conseil de l'entreprise pourra assister le dirigeant pour choisir parmi les solutions qui auront été évoquées au cours de l'entretien. Il m'est arrivé de recevoir des chefs d'entreprises accompagnés de leur commissaire aux comptes parce qu'il y avait un problème spécifique, ce n'est donc pas contraire à la réglementation. Bien entendu il n'est pas question pour le commissaire aux comptes d'aller s'immiscer dans la gestion, mais il tenait à être présent pour veiller à ce que la situation soit correctement exposée parce qu'en fait celle-ci l'exigeait.

Il y a beaucoup d'entreprises et surtout parmi les plus petites qui n'ont pas de conseil. Dans ce cas les chefs d'entreprises viennent seuls, mais ils ont quelquefois des difficultés pour utiliser les informations reçues. En effet ces situations demandent un accompagnement.

Siègent dans un CIP deux ou trois professionnels de la prévention **tous bénévoles** bien évidemment : un magistrat consulaire honoraire du tribunal de commerce, un expert-comptable ou/et un commissaire aux comptes ainsi qu'un avocat au barreau. En général, l'équipe qui reçoit le dirigeant est composée de deux membres, mais il peut se faire que l'équipe soit composée de trois.

Les entretiens se déroulent généralement le jeudi, c'est pour cela qu'ils ont été appelés les « *jeudis de la pré-*

*vention* », mais un CIP peut très bien prévoir un autre jour.

La périodicité des réunions est variable en fonction des CIP, en fonction des besoins ; elle peut être d'abord mensuelle, ensuite toutes les quinzaines ou toutes les semaines en fonction du nombre de demandes et de consultations.

Les entretiens se tiennent partout sauf, et cela ne doit pas être mal interprété, au tribunal afin d'éviter les inconvénients évoqués tout à l'heure par Thierry Bellot et donc d'éviter toute confusion avec les entretiens détection/prévention du Tribunal. En général, les CIP sont installés dans des locaux de l'Ordre des experts-comptables local, ou dans ceux de la Chambre de commerce, des centres de gestion agréés ou tout autre lieu mis à la disposition des CIP. Les institutions membres mettent gratuitement à disposition des CIP, des moyens, des locaux, un secrétariat.

Les CIP ont un **rôle d'information et d'orientation, nullement de conseil** et ce matin il a été indiqué que la frontière entre l'information et le conseil devait être respectée. Nous insistons sur ce point, il faut que tous les professionnels intervenant dans les CIP fassent très attention à ne pas basculer dans le conseil même si la frontière n'est pas toujours claire. En ce qui nous concerne il est naturel de dire « *on pourrait faire telle ou telle chose* ». C'est donc très difficile de se limiter à de l'information et de l'orientation. Le rôle de conseil doit être réservé aux conseils du chef d'entreprise s'il en a. S'il n'en a pas, il faut inciter le dirigeant qui nous consulte à aller voir soit un professionnel, soit une organisation susceptible de l'aider dans ses démarches en fonction des circonstances et de son problème.

Les étapes des entretiens : **comment se passe un entretien ?** La première étape, consiste en une prise de rendez-vous par le chef d'entreprise, par téléphone au secrétariat du CIP territorial, d'où la nécessité d'une communication sur le plan local pour que les chefs

d'entreprises intéressés puissent avoir à disposition le numéro du CIP, et puissent l'appeler.

Le dirigeant se voit proposer une date et une heure pour l'entretien, le lieu lui est précisé et un numéro de dossier lui est attribué, afin de respecter un **parfait anonymat**. Les membres du CIP ne connaissent ni le nom de l'entreprise, ni le nom de leur interlocuteur ce qui permet de respecter la confidentialité. Il est bien entendu que les membres du CIP qui reçoivent le chef d'entreprise ne peuvent pas proposer leurs services à la sortie de l'entretien pour devenir le conseil du chef d'entreprise. La **charte d'éthique** que doivent signer les membres du CIP interdit une telle pratique.

La deuxième étape, c'est **l'entretien avec le chef d'entreprise**. A Paris, nous avons institué une sorte de coutume, c'est le magistrat consulaire honoraire qui mène les entretiens. Je me suis en effet aperçu que cela faisait beaucoup de monde, surtout quand nous sommes trois face au seul chef d'entreprise. La discussion partait dans tous les sens, chacun posant une question, nous avons donc instauré cette règle, mais qui n'est qu'une règle interne, propre à Paris. En début d'entretien on présente les interlocuteurs au chef d'entreprise et **l'on rappelle les principes directeurs de l'entretien** : de l'information, mais pas du conseil. Aucune remise de carte de visite des membres du CIP ne peut bien entendu être faite.

#### > A votre réflexion

C'est la complémentarité entre les compétences des hommes du chiffre, des juges consulaires et des avocats qui permet aux CIP de bien accomplir leur mission d'information. Cette mission aura plus de chances de réussir si le chef d'entreprise vient accompagné de son conseil, car, après l'entretien, c'est au conseil que revient le rôle d'aider le chef d'entreprise à mettre en œuvre les solutions qui auront été envisagées.

Les CIP proposent des entretiens anonymes et gratuits selon une périodicité variable qui dépend surtout du nombre de consultations demandées. La tradition, mais qui n'est pas une obligation, veut que les entretiens aient lieu le jeudi.

Les membres du CIP interviennent bénévolement, ils siègent à 2 ou 3 personnes : le plus souvent un homme du chiffre et un juge consulaire honoraire, et dans certains cas un avocat ou un membre des chambres de commerce viennent compléter cette équipe. Ils signent une charte d'éthique. Les entretiens commencent par une phase d'écoute du chef d'entreprise qui présente de façon anonyme la situation de son entreprise. Suit ensuite une phase de dialogue permettant aux membres du CIP de s'assurer qu'ils ont bien compris la situation qui se présente.

A la clôture de l'entretien une documentation est remise au chef d'entreprise en appui des informations fournies.

Il y a une **phase d'écoute**, pendant laquelle il est demandé au chef d'entreprise d'exposer son problème, il s'est vu remettre une fiche de renseignements qu'il a préalablement remplie. Quelquefois il ne sait pas la remplir, ce qui est déjà un élément d'information. S'il n'a pas été capable de remplir les quelques informations chiffrées qui y figurent, nous sommes renseignés évidemment sur son manque d'aptitude à dominer sa situation. Après cet exposé vient une **phase de dialogue** pour essayer de vérifier que l'on a bien compris sa situation. On échange, on fait préciser un certain nombre de points. A l'issue de la phase de dialogue, on passe à la **phase d'orientation**, chacun exposant son point de vue. Le chef d'entreprise est ensuite renvoyé auprès de son conseil habituel, ou au tribunal, pour une demande d'entretien puisqu'il peut faire cette démarche de sa propre initiative. Cette possibilité est nouvelle et nous n'en avons pas forcément connaissance. Il me semble que les tribunaux de commerce doivent faire un effort de communication pour informer tous les professionnels, experts-comptables notamment, qu'ils sont susceptibles de recevoir des dirigeants en difficulté ; cela ne se sait pas suffisamment.

A la clôture de l'entretien une **remise de la documentation** correspondant au cas évoqué est fournie au chef d'entreprise pour qu'il ait un résumé des différentes procédures qu'il peut envisager. Après chaque entretien, une fiche est remplie, toujours de façon anonyme, pour **collecter les éléments statistiques au niveau du CIP territorial** puis au niveau du CIP national. Voilà, rapidement brossé, comment doit se dérouler un entretien dans un CIP.

## Thierry Bellot

En complément de nos autres modes de communication, un site CIP national dont vous avez l'adresse dans le document qui est à l'accueil sera mis en ligne entre fin octobre et début novembre. Pour l'instant, il est en cours de réalisation et fait l'objet de tests auprès d'entrepreneurs de TPE, puisque ce sont eux les principaux utilisateurs. Une partie de ce site sera réservée aux CIP territoriaux avec des codes d'accès.

Vous avez vu que nous avons un nouveau logo. En effet l'entreprise qui avait fabriqué le premier a déposé le bilan donc nous n'avons pas pu savoir à qui appartenaient les droits. C'est pour cela qu'un nouveau

#### > A votre réflexion

Un site Web va être ouvert par le CIP National. Il présentera un certain nombre d'informations résumées sur les différentes procédures et leurs différents acteurs. Il donnera également des informations pratiques sur les CIP territoriaux et toutes les coordonnées nécessaires pour les contacter.

logo orange et vert a été réalisé pour qu'il n'y ait pas de confusion avec les couleurs des institutions fondatrices qui tournent assez souvent autour du rouge et du bleu. La marque et le logo sont déposés et donc un CIP qui ne respecterait pas la charte d'éthique se verrait immédiatement retirer la marque et ne pourrait plus exercer, en tout cas sous le nom CIP.

## Albert Reins

Permettez-moi à nouveau **d'insister sur la complémentarité et l'absence de concurrence entre les CIP et les tribunaux**. J'attire tout particulièrement l'attention des juges consulaires sur le fait qu'ils n'ont pas les outils et les moyens de la communication. Alors de deux choses l'une : ou la prévention judiciaire reste une action confidentielle des tribunaux de commerce et de quelques professionnels avertis, ou l'on communique massivement pour aider les entreprises à mieux gérer leurs difficultés.

Ce matin, un délégué à la prévention du tribunal de commerce de Lyon nous a exposé les actions mises en œuvre par ce tribunal qui communique beaucoup sur la prévention judiciaire, actions largement initiées par le Président Philippe Grillot auprès de toutes les personnes intéressées. Et les personnes intéressées sont non seulement tous les spécialistes que nous sommes, mais bien évidemment les avocats, les mandataires de justice, tous ceux qui ont des contacts avec les entreprises, les chambres de commerce, les syndicats professionnels, le Trésor public, l'URSSAF, les artisans, le Medef, la CGPME, les collectivités locales, etc. Chacun avec ses moyens peut contribuer à prévenir les dégâts économiques et sociaux causés par les entreprises en difficulté qui ont trop tardé à prendre des initiatives de redressement.

Depuis plus de dix ans, que je m'intéresse à ces questions de prévention, je me rends bien compte que **l'on progresse trop lentement par un manque de communication auprès des chefs d'entreprises**, et auprès de tous les professionnels que vous êtes, sur la façon dont le processus de prévention fonctionne et sur les résultats obtenus.

**Orientation ou conseil ?** Madame Messenger a voulu attirer notre attention sur le fait qu'à partir de la deuxième convocation du juge de la prévention on pouvait s'interroger si l'information sur les orientations possibles n'était pas du conseil. Je ne le pense pas car le **conseil est directif, or l'orientation**, qui suppose une explication préalable, est un choix qui est proposé au chef d'entreprise.

Je ne vois donc aucune difficulté juridique à recevoir deux ou trois fois un chef d'entreprise au sein de nos tribunaux, dans le cadre de la prévention/détection, certainement pas pour le conseiller mais pour s'assurer que les mesures qu'il envisage de prendre portent

leurs fruits et sinon, soit changer d'orientation soit tirer les bonnes conclusions des résultats obtenus.

## Délégué à la prévention au tribunal de commerce de Nevers

On a parlé des moyens pour faire connaître les **cellules de prévention des tribunaux de commerce**. Je crois qu'une façon assez simple est **d'en parler dans le cadre des stages de créateurs-repreneurs d'entreprises** organisés par la Chambre de commerce ou la Chambre des métiers. Je crois qu'il est en effet indispensable, et c'est ce que nous faisons à Nevers, qu'un juge de la prévention fasse un exposé sur le tribunal de commerce de façon à ce que les futurs dirigeants d'entreprises connaissent un peu mieux cette structure dont ils dépendent en priorité, dans le cadre de leur exercice professionnel et puis, bien sûr, c'est un moment privilégié de leur parler des procédures et de la cellule de prévention. Les CIP auraient-ils vocation, dans ce cas-là, à prendre le relais et faire de l'information sur les entreprises en difficulté et sur les moyens d'intervenir ?

## Albert Reins

Les CIP ont une double vocation : celle, bien évidemment, de recevoir les chefs d'entreprises hors d'un tribunal pour parler de leurs difficultés de façon totalement confidentielle, et celle d'organiser de la communication sur les outils de la prévention et sur le rôle des tribunaux de commerce en la matière. **Il faut beaucoup plus développer la communication**. Les CIP n'ont pas vocation à prendre le relais de ce que les Présidents de tribunaux font déjà en matière de communication mais bien au contraire de leur offrir bien plus d'opportunités de communiquer.

## Janin Audas

Je pense que nous pourrions demander aux chambres de commerce et aux chambres des métiers qu'elles consacrent une page par trimestre dans leur revue à la prévention afin d'expliquer aux dirigeants tout ce dont nous avons déjà débattu ainsi que ce qui va l'être au cours de la dernière table ronde. En outre les organisations professionnelles ne sont pas, assez actives sur ce sujet alors qu'elles ont un rôle à jouer puisqu'elles sont des interlocuteurs reconnus par les chefs d'entreprises.

## Thierry Bellot

L'Assemblée des Chambres de Commerce et d'Industrie (ACFCI) a rejoint le CIP national il y a six mois pour justement impliquer dans les CIP les chambres de commerce qui sont nombreuses dans les différentes régions, et qui ont des moyens intellectuels et finan-

ciers. Aujourd'hui selon les contextes locaux les solutions apportées divergent. Je crois, d'ailleurs, avoir compris d'après les propos de Monsieur le Président délégué à la prévention de Lyon que le tribunal de commerce de Lyon n'était pas totalement favorable à la création d'un CIP car il ne voyait pas l'intérêt de cette nouvelle structure.

### Président délégué à la prévention, Lyon

Non, là je m'oppose. Il existe un CIP à Lyon qui, pour des raisons qui sont indépendantes du tribunal de commerce, vit paisiblement. Donc pour le réanimer, nous avons organisé dans le cadre du tribunal de commerce de Lyon avec des anciens juges, une action en quatre volets.

Le secrétariat du tribunal de commerce gère pour le compte de l'Ordre des experts-comptables, donc du CIP, de la Chambre de commerce, de la Chambre des métiers et du greffe, un **planning de permanence**, assuré par les anciens juges de la prévention. Si un chef d'entreprise téléphone à l'Ordre des experts-comptables, pour avoir un rendez-vous, il est bien reçu à l'Ordre dans le cadre du CIP mais s'il téléphone à la Chambre de commerce parce qu'il y a un numéro vert qui assure la confidentialité, il sera reçu à la Chambre de commerce. **Il y a en fait plusieurs points d'entrée dans le système.**

On n'a pas dit « *il y a le CIP d'un côté point final* », on a dit « *il y a le CIP sur la partie Ordre experts-comptables/commissaires aux comptes, mais également la partie Chambre de commerce, ou Chambre des métiers et enfin les gens qui ne savent pas vers qui se tourner et qui viennent au greffe demander des renseignements, d'où l'existence des permanences* ».

Donc on a mutualisé les moyens et c'est le secrétariat du tribunal de commerce qui en gère la planification. Il n'y a donc pas d'opposition au fonctionnement du CIP, au contraire, mais on a essayé de faire en sorte qu'il soit activé d'une manière cohérente par rapport

aux autres points où on traite de la prévention, qu'on n'ait pas une offre d'un côté et quelque chose de l'autre, pour que toutes les actions s'inscrivent dans un ensemble cohérent et, du coup, cela se passe beaucoup mieux.

Au tribunal il y a environ 500 entretiens par an, et un nombre équivalent entre la Chambre de commerce et la Chambre des métiers, ce qui fait à peu près sur Lyon un millier d'entretiens de la prévention. Mais le CIP et son principe ne sont absolument pas remis en cause.

Deuxième point, nous avons conçu au tribunal de commerce de Lyon un module de formation sur la loi de sauvegarde des entreprises. J'ai des contacts, personnellement, avec le secrétaire général de l'Ordre des experts-comptables de Lyon, afin que **cette formation soit suivie** non pas seulement par des experts-comptables, qui sont souvent surchargés, mais également **par les chefs de groupes des cabinets d'expertise-comptable**, parce qu'ils sont en contact avec les clients.

Je ne veux bien sûr pas laisser entendre que l'expert-comptable, n'est pas en contact avec son client, mais il l'est plus avec des clients d'une taille plus importante qui très souvent ont des structures comptables dans leurs entreprises, alors que la petite ou moyenne entreprise n'a pas de service comptable et la personne dans le cabinet qui la suit régulièrement, c'est le collaborateur en charge de la mission. Ce qui m'intéresse, c'est que ces gens-là soient formés sur la loi de sauvegarde et tout ce qu'elle comporte. Or aujourd'hui ils ne le sont pas et ont de fait une connaissance insuffisante.

Quand vous allez interroger un collaborateur de cabinet comptable sur qu'est la CCSE, il ne le sait pas. J'exagère un peu, disons qu'il y en a les deux tiers qui ne sont pas très à l'aise avec le montage d'un dossier pour regrouper les dettes sociales et les dettes fiscales afin d'obtenir un moratoire.

Comme vous le voyez on ne remet absolument pas en cause le CIP. Nos relations avec l'Ordre sont suffisamment bonnes pour ne pas souhaiter le faire.



## Table ronde n° 2

# Mandat *ad hoc* et conciliation : du bon usage des procédures amiables, rôle des professionnels

Participaient à la table ronde :

**Paul Colin**, BRED

**François Demoulin**, Chef d'entreprise

**Vincent Gladel**, Administrateur judiciaire

**Patricia Le Marchand**, Avocat

**Olivier Marion**, Expert-comptable

**Joël Michel**, Commissaire aux comptes

**Albert Reins**, Conférence des juges consulaires

La table ronde était animée par **Robert Rabelle**,  
Président du tribunal de commerce de Bourg-en-Bresse.



**Robert Rabelle**,  
Tribunal  
de commerce  
de Bourg-en-Bresse

### Robert Rabelle

Le mandat *ad hoc* répond à une démarche du chef d'entreprise, ce n'est pas une démarche de l'avocat, des conseils, c'est une démarche du chef d'entreprise accompagné de son avocat, de son expert-comptable, ou de son commissaire aux comptes. La démarche se justifie parce que des difficultés d'ordre juridique, économique ou financier apparaissent. On pense souvent que le mandat *ad hoc*, n'est motivé que par des difficultés financières alors qu'il peut aussi être utilisé dans d'autres circonstances comme régler un conflit entre les associés par exemple.

Il est hautement souhaitable que l'entreprise ne soit pas en état de cessation des paiements ou si elle l'est, qu'elle le soit depuis moins de 45 jours, car c'est délicat d'ouvrir un mandat *ad hoc* si on sait que le lendemain pratiquement le chef d'entreprise ne pourra pas faire face aux salaires.

Pour se prononcer, le **Président du tribunal** doit être en possession, et là j'insiste, **d'éléments financiers fiables**, car si aujourd'hui le mandat *ad hoc* connaît un certain succès, même s'ils ne sont pas assez nombreux, c'est parce que la réussite d'un mandat *ad hoc* crédibilise cette procédure auprès des différents partenaires économiques. Je pense aux banques, aux fournisseurs principaux qui se disent « *effectivement, puisque des mandats ad hoc marchent, pourquoi est-ce que celui-ci ne marcherait pas ?* ». Par contre **un mandat *ad hoc* qui ne réussit pas contribue à le décrédibiliser**. Le chef d'entreprise qui le souhaite, aura donc plus de difficultés à en obtenir. Donc en effet au moment de constituer le tour de table nécessaire, les partenaires traîneront les pieds.

A la requête du dirigeant et à la suite d'un entretien qui va préciser le diagnostic porté sur l'entreprise, le Président du tribunal va rendre **une ordonnance en désignant un mandataire** qui sera généralement un administrateur judiciaire, homme clé dans la négociation qu'aura à conduire l'entreprise auprès de ses partenaires financiers ou fournisseurs, voire aussi associés lorsqu'il s'agit de dénouer une crise de management.

**L'ordonnance n'est pas publiée** puisqu'il s'agit d'une **démarche confidentielle** et tout l'intérêt du mandat *ad hoc* est bien dans sa confidentialité. Tant et si bien d'ailleurs qu'alors qu'on pensait que la conciliation connaîtrait la voie royale par l'homologation par le tribunal, il s'avère qu'en fin de compte, on se contente de l'ordonnance du Président et que **donc l'homologation qui rend la procédure publique n'est pas demandée**. L'administrateur, sous le contrôle du Président et en lui rendant compte autant que nécessaire, va donc réunir les parties en vue de parvenir à l'accomplissement de la mission, de son objet.

Très souvent **le ou les banquiers sont des acteurs privilégiés**, mais ils ne sont pas les seuls. Les **collectivités locales peuvent être associées** notamment dans les régions, car certaines communes, ou communautés de

communes ont mis en place des ateliers relais et souvent, elles sont concernées au premier chef. Ce sont donc des interlocuteurs pour le mandataire.

Au cours de la procédure chacun va analyser les problèmes qui se posent, identifier les obstacles mal maîtrisés et ensuite les voies du succès.

J'ai évoqué le mandat *ad hoc* en premier parce que dans l'ordre des articles de la loi de sauvegarde, c'est lui qui vient en tête. Pour des raisons qui seront sans doute reprises dans le débat, le **mandat *ad hoc* précède la conciliation qui, elle, est enfermée dans un délai.** Autant le mandat *ad hoc* est souple, autant dans la conciliation on a le sentiment d'entrer dans un processus juridique, enfermé dans un délai de quatre mois, renouvelable un mois sur motivation. Or, sachant que le temps mis pour concilier les parties et arriver à un accord est souvent long, on démarre souvent par un mandat *ad hoc* avant d'aboutir à la conciliation. **Ainsi la conciliation, c'est un peu la couronne sans épines, puisque tout a été élaboré dans le mandat *ad hoc*.**

Avant que ne commence la pièce, je demanderai aux acteurs, qui seraient tentés d'évoquer les modifications annoncées dans le projet d'ordonnance, de bien distinguer ces modifications potentielles (il y en a d'ailleurs très peu en ce qui concerne le mandat *ad hoc* et la conciliation), de leurs propres aspirations, ou attentes qu'ils ont pu formuler et qui en fait n'ont pas été à ce jour entendues.

Tout d'abord Maître Patricia Le Marchand va nous préciser les modalités de recours à ces procédures en sa qualité de conseil de chef d'entreprise.

#### > A votre réflexion

Parlons maintenant de ces procédures discrètes car confidentielles et qui demandent à être mieux connues afin d'être bien utilisées et donc de réussir. Leur réussite conditionne en quelque sorte leur utilisation future.

Le mandat *ad hoc*, tout d'abord, qui à cause de sa souplesse sert bien souvent à préparer une conciliation qui elle, doit se boucler dans des délais assez courts (4 mois plus 1 mois). Il porte le plus souvent sur des dettes que l'entreprise ne peut honorer dans les conditions actuelles mais peut également porter sur la résolution de litiges ou de difficultés de management.

La conciliation, c'est un peu la couronne sans les épines, quand tout a été élaboré dans le mandat *ad hoc*. Elle reste le plus souvent confidentielle c'est-à-dire que l'homologation de l'accord n'est pas demandée.

### Patricia Le Marchand

Je suis un peu l'intruse dans cette assemblée par rapport à l'intitulé de la conférence de ce jour (« *Juges consulaires/Hommes du chiffre : objectif prévention* ») puisque je ne suis ni juge consulaire, ni homme du

chiffre. C'est donc en tant que femme du droit que je vais essayer de dresser le panorama de ces deux mécanismes que sont le mandat *ad hoc* et la conciliation. Ensuite, je prêcherai quelque peu pour ma paroisse afin de montrer le rôle que peut jouer l'avocat, et notamment l'avocat spécialisé aux côtés du chef d'entreprise en situation de crise.

Bref rappel historique. Ce n'est pas la loi de sauvegarde qui a créé le mandat *ad hoc* et la conciliation. **Le mandat *ad hoc* est une institution prétorienne** relativement ancienne (les premières ordonnances remontent à 1982). C'est le Président du tribunal de commerce de Paris qui a instauré cette pratique pour résoudre à l'époque les difficultés touchant le secteur industriel. Le mandat *ad hoc* a ensuite connu son plein essor dans les années 90 avec la **crise de l'immobilier** puisqu'il s'est avéré être le meilleur outil pour traiter les difficultés des promoteurs immobiliers et résoudre le problème de l'inadéquation entre la valeur de l'actif et le poids de la dette. Le mandat *ad hoc* a ensuite été reconnu par le législateur avec la réforme de 1994. **La conciliation n'est autre que l'ancien règlement amiable instauré par la loi de 1984 et rebaptisé conciliation par la loi de sauvegarde.**

La loi de sauvegarde a donc consacré ces deux outils de prévention en les renforçant et en les rendant plus efficaces (ex. privilège de la *new money*) ; surtout, elle a participé, à travers toute la médiatisation dont elle a fait l'objet et les séminaires comme celui d'aujourd'hui, à démocratiser ces mesures et à les rendre plus accessibles aux chefs d'entreprises. En tant que conseil, je constate de façon assez flagrante, depuis un an ou dix-huit mois, une plus grande facilité pour convaincre le chef d'entreprise à pousser la porte du tribunal. Ce dernier a moins peur qu'avant et adopte plus facilement une démarche d'anticipation. Cette loi a également opéré un changement de sémantique. Les expressions « *placer un débiteur en faillite* », « *ouvrir une procédure à l'encontre du débiteur* » ne sont plus utilisées ; on parle maintenant de **sauvegarde, de protection du débiteur**, ce qui participe aussi à la **démocratisation de ces procédures.**

Très brièvement, le mandat *ad hoc* a gardé toute sa **souplesse**. Un seul article du code de commerce traite du mandat *ad hoc* et le législateur n'a volontairement pas souhaité définir de cadre. La mission du mandataire *ad hoc* est **parfaitement libre**. C'est le chef d'entreprise, dans le cadre de sa requête, qui définit la mission et c'est le Président du tribunal, dans le cadre de son ordonnance, qui la fixe. La mission du conciliateur est quant à elle définie par le législateur.

**Il n'y a pas de durée maximum** pour le mandat *ad hoc*. Comme le Président Rabelle l'a indiqué, la durée de la mission du mandataire *ad hoc* peut être renouvelée à plusieurs reprises alors que celle du conciliateur est encadrée dans un délai strict, quatre mois plus un mois, peut-être un peu plus en cas d'homologation



dans le cadre du projet d'ordonnance. Cette souplesse est l'intérêt même du mandat *ad hoc* et c'est pourquoi, en pratique on commence à initier la procédure à travers un mandat *ad hoc* pour avoir le temps de procéder à un diagnostic et de conduire les négociations avec les créanciers concernés. On en vient à la conciliation lorsque les principes fondateurs de l'accord ont été définis. L'intérêt de la conciliation est de plusieurs ordres. D'une part, elle peut être ouverte alors que la société est en état de cessation des paiements (depuis moins de 45 jours). Le conciliateur dispose d'un peu plus de pouvoirs puisqu'en cas de poursuites d'un créancier pendant la procédure (ou après la signature de l'accord), des délais de grâce peuvent être sollicités auprès du juge de la prévention. C'est une nouveauté de la loi de sauvegarde puisqu'auparavant il fallait s'inscrire dans le cadre des dispositions du droit commun et c'était le juge du contentieux qui était compétent pour statuer et non le juge qui a ouvert la conciliation. Cette mesure permet ainsi d'éteindre les poursuites des créanciers récalcitrants. L'intérêt de la conciliation réside également dans la possibilité d'obtenir, sous certaines conditions, des remises de dettes auprès des administrations fiscales et sociales.

Le grand apport de la loi dans le cadre de la conciliation est l'homologation de l'accord. Aujourd'hui il existe deux options possibles au terme de la procédure de conciliation : soit l'accord est simplement constaté par le Président du tribunal et il garde son caractère confidentiel, soit l'accord est homologué par le tribunal à l'issue d'une audience, l'homologation apportant un certain nombre d'avantages. D'une part, elle permet de conférer le privilège de la *new money*, c'est-à-dire que tous les apporteurs de *new money* qu'il s'agisse des actionnaires (sauf apport en capital) ou bien des créanciers ou des fournisseurs, auront un rang privilégié en cas de défaillance ultérieure. On constate cependant en pratique que ce privilège de la *new money* ne suffit pas à motiver les banques traditionnelles à consentir de nouveaux crédits aux entreprises en difficulté. En revanche, ce privilège peut bénéficier aux nouveaux investisseurs qui peuvent ainsi limiter leur risque en entrant au capital de la société en difficulté et en lui apportant de la *new money* sous forme de comptes courants. Ils n'ont pas

forcément le temps de conduire des audits permettant d'analyser la situation économique et financière de la société cible de façon approfondie. Ainsi le processus d'investissement se trouve accéléré.

L'homologation permet également aux garants et coobligés de bénéficier des termes de l'accord, ce qui est aussi une nouveauté du texte.

Troisième avantage de l'homologation, c'est l'impossibilité pour le tribunal, en cas de défaillance, de remonter la date de cessation des paiements à une date antérieure à cette homologation. De ce fait un certain nombre d'opérations se trouve sécurisé, notamment les opérations de cession d'actifs qui peuvent être envisagées dans le cadre de la conciliation.

Qui dit avantages, dit également inconvénients. L'inconvénient de l'homologation, c'est la perte de la confidentialité puisque le jugement d'homologation (et non l'accord proprement dit) fait l'objet d'une publicité et donc ce qui était resté confidentiel devient public. Il est vrai que l'on communique sur la sortie, sur la signature d'un accord permettant de résoudre les difficultés, mais on se rend compte en pratique que les relations avec les partenaires sont grandement fragilisées, notamment avec les fournisseurs. On risque de perdre le bénéfice du crédit fournisseurs, voire la confiance des clients, qui avaient été préservés grâce à la confidentialité de la conciliation.

Voilà les principales différences entre ces deux procédures. En revanche, elles ont un trait commun, ce sont des procédures amiables. Comme l'a dit le Président Rabelle, elles sont spontanées et ne peuvent être initiées qu'à la demande du chef d'entreprise. Elles n'ont aucun caractère collectif. Elles ne concernent que certains créanciers choisis. Elles restent confidentielles. Elles sont fondées sur le consensus, c'est-à-dire qu'on ne peut pas forcer un créancier à signer un accord. Certes, on a la possibilité d'imposer des délais de paiement à un créancier récalcitrant, mais la procédure est vraiment fondée sur le consensus, d'où l'intérêt de choisir un mandataire de justice qui ait une légitimité auprès des créanciers et notamment de la communauté bancaire. Il est souhaitable qu'il soit parfaitement habitué à ce genre de procédure, car encore une fois il n'a pas de pouvoir, donc tout repose sur la

persuasion et son talent à convaincre les créanciers autour de la table.

Sur le rôle de l'avocat, je pense que l'avocat, comme l'expert-comptable, est le confident du chef d'entreprise. Il est très présent à ses côtés et joue donc un rôle important dans la prévention des difficultés. J'ai entendu ce matin que le dirigeant n'a pas forcément le recul nécessaire pour appréhender les difficultés auxquelles sa société est confrontée. Même quand il les voit, il reste dans le déni et il se refuse à mettre en œuvre une quelconque mesure. C'est donc à nous professionnels, partenaires de l'entreprise, de le sensibiliser le plus en amont possible, de lui faire prendre conscience de la gravité des difficultés, de l'accompagner et de l'aider à pousser la porte du tribunal afin de mettre en œuvre des mesures de prévention.

Rôle en amont et ensuite un rôle bien entendu dans l'accompagnement du dirigeant et dans la mise en œuvre et le suivi de la procédure qui aura été choisie. Tout d'abord, l'avocat a un rôle de conseil ; j'entendais qu'effectivement il n'appartient pas au juge consulaire, dans sa mission de prévention, de donner des conseils au dirigeant. Or, nous, avocats, c'est notre devoir de conseiller le chef d'entreprise dans cette phase difficile et donc de l'éclairer sur l'ensemble des outils mis à sa disposition parce que cette loi de sauvegarde, c'est finalement une vraie boîte à outils.

La loi offre différents outils, des procédures amiables et des procédures collectives, et c'est à nous de conseiller, en fonction de chaque cas d'espèce, la procédure la plus adéquate. Il faut prendre en considération un certain nombre de critères : le secteur d'activité de l'entreprise, le degré de gravité des difficultés pour déterminer de combien de temps on dispose et la nature même de ces difficultés. On ne va pas traiter un LBO en difficulté comme on va traiter une société cible en difficulté, qui doit faire face à une restructuration d'ordre social. Donc en fonction de la nature et de l'ampleur des difficultés, on va préconiser la mise en œuvre de telle ou telle mesure.

Une fois que la procédure a été choisie avec le dirigeant, on va préparer sa mise en œuvre qu'elle soit amiable ou judiciaire. On ne présente pas une requête en mandat *ad hoc* ou en conciliation sans avoir préparé un certain nombre de choses en amont et donc c'est à nous d'aider le chef d'entreprise dans ces diligences préalables.

Exemples : doit-on informer et consulter les représentants des salariés au risque de perdre la confidentialité ? C'est une question qui se pose avant de demander l'ouverture d'un mandat *ad hoc* ou d'une conciliation. On doit par ailleurs vérifier les pouvoirs du représentant légal, par rapport aux éventuels pactes d'actionnaires ou règlements intérieurs de la société. On va également identifier la compétence du tribunal et déterminer le périmètre du mandat *ad hoc*/conciliation (mission proposée, sociétés concernées s'il s'agit notamment d'un groupe...).

Puis, on va créer une cellule de crise autour du dirigeant. L'avocat n'en est qu'un des éléments mais il y a bien entendu les hommes du chiffre et le mandataire *ad hoc*/conciliateur qui aura été pressenti (d'où l'importance de son choix). C'est un vrai travail d'équipe et je pense que l'un des facteurs clés de succès de ce genre de procédures, c'est précisément ce travail d'équipe, la fluidité et la fiabilité de l'information entre les différents intervenants.

#### > A votre réflexion

Le mandat *ad hoc* et la conciliation bien qu'étant des institutions anciennes ont connu une vraie consécration avec la loi de sauvegarde de 2005. Le mandat *ad hoc*, qui avait été créé en 1982 à l'initiative du Président du tribunal de commerce de Paris, a notamment été utilisé lors de la crise de l'immobilier au début des années 90. La conciliation est l'ancien règlement amiable assorti de nouvelles dispositions.

Le point commun entre ces deux procédures est leur caractère amiable, spontané et confidentiel. Il s'agit de procédures ouvertes à la seule initiative du dirigeant. Elles sont fondées sur le consensualisme et ont vocation à aboutir à la conclusion d'un accord avec les principaux créanciers.

Le mandat *ad hoc* est caractérisé par une très grande souplesse en termes de durée et de contenu de la mission du mandataire, ce qui fait la force de cet outil. La conciliation est beaucoup plus encadrée et formelle, en revanche, cette procédure offre plus de pouvoirs au conciliateur.

L'homologation de l'accord de conciliation présente trois principaux avantages :

- privilège conféré aux apporteurs de la *new money* (actionnaires sauf apport en capital, créanciers, fournisseurs) en cas de défaillance ultérieure,
- bénéfice des termes de l'accord au profit des garants et des coobligés (dont les personnes morales),
- absence de remontée de la date de cessation des paiements en cas de défaillance ultérieure (d'où la sécurisation de certaines opérations notamment les cessions d'actifs) à une date antérieure à celle de l'homologation.

Mais la publicité du jugement d'homologation rompt sa confidentialité, ce qui peut détériorer la relation de confiance qui avait pu être préservée avec les clients et surtout les fournisseurs.

L'avocat, dans son rôle de conseil, doit aider le chef d'entreprise à choisir, dans la boîte à outils telle qu'offerte par la loi de sauvegarde, la procédure adéquate. Pour ce faire, il prendra notamment en considération le secteur d'activité de l'entreprise, l'ampleur et la nature des difficultés auxquelles la société est confrontée.

Il effectuera ensuite un certain nombre de diligences préalables (détermination du périmètre de la procédure et de la compétence territoriale...). Il rédigera la requête en désignation du mandataire *ad hoc*/conciliateur, qui est un acte judiciaire, et interviendra dans la conduite de la négociation elle-même et dans l'élaboration de l'accord amiable.

Ensuite, l'avocat va intervenir dans la rédaction de la requête puisqu'il s'agit d'un acte judiciaire qui va permettre d'introduire la demande de désignation d'un mandataire *ad hoc* ou d'un conciliateur. L'avocat sera présent aux côtés du dirigeant pour soutenir oralement la requête lors de l'entretien avec le Président du tribunal.

Puis, l'avocat interviendra dans la conduite de la procédure amiable et notamment dans la phase de négociation avec les créanciers. Il doit connaître les règles « non écrites » du mandat *ad hoc* et de la conciliation pour conseiller au mieux son client (transparence, équité des efforts...). On détermine avec le mandataire *ad hoc*/conciliateur le périmètre des discussions : quels créanciers vont être attirés à la procédure ? Les discussions se limitent-elles à la communauté bancaire ? Va-t-on appeler, dans la procédure, tel ou tel fournisseur ? Ensuite, l'avocat interviendra dans l'élaboration et la rédaction de l'accord amiable qui aura pour objet de mettre un terme aux difficultés et d'assurer la pérennité de l'activité. La question se posera alors du simple constat ou de l'homologation de l'accord.

### Robert Rabelle

Comme dans une pièce de théâtre, on va essayer de faire preuve d'un peu de pédagogie. Le chef d'entreprise confronté à une difficulté, dans le quotidien, va se tourner vers ses conseils et les premiers conseils de l'entreprise ce seront l'expert-comptable et d'une certaine façon le commissaire aux comptes. Donc, je vais donner la parole d'abord à Monsieur Olivier Marion, et ensuite à Monsieur Joël Michel qui vont nous démontrer que dans cette démarche, il est indispensable d'avoir des informations hautement fiables.

### Olivier Marion

Effectivement, le rôle de l'expert-comptable est essentiel dans toutes ces procédures. Les hommes du chiffre ont un pouvoir essentiel pour qu'un dossier soit présentable et qu'ensuite soient acceptés ou pas un redressement judiciaire, un plan de continuation, etc. D'ores et déjà, il faut qu'effectivement, tel que vous l'avez dit, ces notions de mandat *ad hoc* et de conciliation soient connues de mes confrères experts-comptables, car ce n'est pas quelque chose de courant. C'est plus évidemment dans la culture des avocats, ce n'est pas forcément essentiel dans la culture des experts-comptables.

Le deuxième point, c'est effectivement ce rôle essentiel de l'expert-comptable dans tout type d'entreprise or on s'adresse souvent à de petites entreprises ce qui est un problème de fond car la comptabilité n'est pas toujours à jour. Je ne voudrais pas revenir dans le débat de ce matin, puisque Jean-Luc Lagarde a très bien exposé toute cette problématique. Non seulement, les entreprises doivent connaître ce que sont les procédures vers lesquelles elles veulent se diriger mais

encore les dirigeants doivent comprendre que sans comptabilité à jour il est quasiment impossible de bâtir quoi que ce soit et notamment vis-à-vis de ses créanciers.

Il est clair qu'on n'a pas forcément besoin de chiffres, il arrive qu'effectivement ces chiffres ne soient pas obligatoires dans d'autres mandats *ad hoc* type litiges associés ou autres, mais il est quand même bon d'avoir des comptes à jour, des inscriptions vierges, etc.

En tant qu'experts-comptables, il faut voir comment cet accompagnement entre dans notre mission, et porter une attention particulière sur le contenu de nos lettres de mission.

Il arrive également que l'expert-comptable qui suit le dossier ne se sente pas suffisamment armé dans ce type de situations, et c'est assez fréquent. Il faut alors s'adresser à des cabinets d'expertise-comptable qui sont spécialisés car ils savent intervenir rapidement, et la réactivité est essentielle tout comme bien connaître le sujet.

Le rôle du cabinet d'expertise-comptable est d'intervenir sur des éléments financiers ce qui n'est pas la même chose qu'une approche comptable et nécessite donc des gens qui savent travailler avec ce type d'outils. On peut aussi demander à ces cabinets spécialisés d'intervenir, non pas en remplacement de l'expert-comptable en place, mais en complément de l'expert-comptable en place.

Lorsqu'on travaille sur un mandat *ad hoc* il y a tout un travail de préparation en amont qui est nécessaire. On doit tester en quelque sorte les solutions envisagées auprès de certains créanciers. Es-ce vendable ou non ? A qui ? on renégocie, on fait des tests avec certains créanciers, on y va, on n'y va pas, on choisit les bonnes dates. Il y a un vrai conseil de l'expert-comptable qui est malheureusement, je dois le dire, beaucoup moins près du chef d'entreprise que l'avocat en ces circonstances.

Pour me résumer : une comptabilité à jour, c'est essentiel, et une très forte réactivité pour pouvoir préparer des procédures de conciliation ou de mandat *ad hoc*.

#### > A votre réflexion

L'expert-comptable doit veiller à ce que la comptabilité soit à jour, c'est essentiel dans tout travail de préparation.

Il peut être souhaitable de faire appel à un cabinet spécialisé qui interviendra en complément des travaux que l'expert-comptable qui suit l'entreprise a pu faire.

Il apportera ses compétences dans la connaissance des procédures mais également en matière d'analyse financière. Il proposera des solutions et les testera avant de chercher à les rendre définitives. C'est ainsi qu'il pourra être amené à proposer des modifications dans le choix des créanciers à faire entrer dans la procédure.

## Joël Michel

Les commissaires aux comptes n'ont pas toujours la possibilité d'intervenir dans les procédures de traitement des difficultés des entreprises car d'une part il faut aller très vite, et d'autre part, et c'est le plus important, ils peuvent se trouver bloqués par le secret professionnel. Les commissaires aux comptes même s'ils souhaitent collaborer avec tous les acteurs de la procédure, doivent respecter strictement les dispositions des normes d'exercice professionnel et du code de déontologie, et ne doivent pas être en incompatibilités. De surcroît, force est de constater que les commissaires aux comptes ne sont pas toujours informés ou pas suffisamment à temps de l'existence même des procédures qui sont ouvertes.

La Compagnie nationale des commissaires aux comptes a effectivement demandé que le commissaire aux comptes soit informé des difficultés des entreprises dans lesquelles il est commissaire aux comptes. Le Président du tribunal peut convoquer le commissaire aux comptes, mais c'est une faculté dont il use ou non. En revanche, lorsqu'il y a ouverture d'un mandat *ad hoc* ou d'une conciliation, le commissaire aux comptes n'est pas du tout obligatoirement invité.

Le projet d'ordonnance apporte simplement une partie de la réponse puisqu'il est indiqué que le commissaire aux comptes devra être informé lorsqu'il y aura une procédure de conciliation. Rien n'est encore prévu pour le mandat *ad hoc*.

Un commissaire aux comptes, comme cela a été rappelé ce matin, ne peut intervenir dans une entreprise qu'en vertu d'une norme d'exercice professionnel (NEP). Dans le cadre de sa mission légale la NEP 570 traite de la continuité d'exploitation. Donc le commissaire aux comptes a cette obligation de s'interroger sur le devenir de l'entreprise à un an lorsqu'il certifie les comptes d'un exercice.

Pour cela le commissaire aux comptes s'entretient avec la direction. La norme va également jusqu'à expliquer ce que sont les éléments de nature ou susceptibles de mettre en cause la continuité de l'exploitation. On parle de capitaux propres négatifs, de capacité d'autofinancement insuffisante, d'incidents de paiement, de non-reconduction d'emprunts nécessaires à l'exploitation, de litiges ou contentieux pouvant avoir des incidences financières significatives ou importantes, des départs d'employés ayant un rôle clé et non remplacés, de la perte de marchés, de conflits avec les salariés et des changements technologiques ou réglementaires.

C'est à partir de ces éléments-là que le commissaire aux comptes apprécie s'il peut ou non considérer que l'entreprise est à même de poursuivre son exploitation. Cette démarche est importante mais n'est qu'un aspect, plutôt indirect, de la démarche de prévention.

Lorsque l'entreprise est dans le cours d'une procédure de traitement de ses difficultés elle peut avoir besoin de sécuriser les informations qu'elle produit. Or depuis le 20 mars 2008 nous disposons d'une NEP 9030 qui nous autorise à fournir d'une façon générale des attestations.

Cette norme sur les attestations entre dans la catégorie des normes relatives aux diligences directement liées à la mission ce qui veut dire qu'il ne s'agit pas de la mission légale, contrairement à la norme d'exercice professionnel sur la continuité d'exploitation qui est intégrée dans le dispositif normatif amenant à la certification des comptes, mais que l'on reconnaît que le commissaire aux comptes, tout en respectant le principe d'indépendance, peut réaliser d'autres missions dans l'intérêt de l'entreprise. Il ne faut pas oublier non plus qu'un commissaire aux comptes ne peut rendre une prestation que si cette dernière est encadrée par une norme d'exercice professionnel.

La norme a pour effet également de définir les conditions dans lesquelles le commissaire aux comptes peut délivrer l'attestation demandée et les travaux qu'il met en œuvre. Les attestations que le commissaire aux comptes est autorisé à délivrer ne peuvent porter que sur les informations établies par la direction et ayant un lien avec la comptabilité ou avec des données sous-tendant la comptabilité. Enfin, ces informations peuvent être chiffrées ou qualitatives ou porter sur les procédures de contrôle interne de l'entité. Si ces informations, établies par la direction, comprennent des prévisions, le commissaire aux comptes ne peut pas se prononcer sur la possibilité de leur réalisation.

A côté de cette norme attestations nous avons aussi une norme sur l'audit ou la revue limitée d'informations financières produites par l'entité, ce qui peut permettre de satisfaire certains besoins dans le cadre des différentes procédures. Ces normes qui encadrent la mission du commissaire aux comptes ne sont pas faites pour le cas particulier de l'entreprise en difficulté et ne peuvent répondre à toute la problématique de l'entreprise en difficulté.

Cependant ainsi que l'a rappelé Dominique Lévêque ce matin un travail est en cours, en concertation avec le H3C pour prévoir une norme plus globale sur le rôle du commissaire aux comptes et qui permettra de viser les différents cas qui peuvent se présenter et de déterminer les travaux que peut faire le commissaire aux comptes et qui n'entreraient pas aujourd'hui dans les normes disponibles telles qu'attestations ou examen limité ou audit.

L'idéal serait, bien entendu, que ces missions qui peuvent être réalisées à la demande de l'entreprise soient directement prévues par la loi ou le décret. Ceci faciliterait également la communication entre les différents intervenants de ces procédures.

Les travaux qui pourraient être confiés au commissaire aux comptes n'ont pas la même nature que ceux

que peut faire l'expert-comptable. En effet ce dernier participe à l'élaboration de l'information alors que le commissaire aux comptes peut être amené, soit pour des raisons de crédibilité, soit suite aux demandes présentées à l'entreprise par les fournisseurs, les banques ou les salariés, et éventuellement le mandataire *ad hoc*, à valider des informations.

L'entité va se tourner vers son commissaire aux comptes, je rappelle évidemment que beaucoup d'entreprises n'ont pas d'expert-comptable et qu'elles peuvent être dotées seulement d'un commissaire aux comptes, pour qu'il revoie, contrôle ou analyse les informations à diffuser. Le commissaire aux comptes pourrait être amené à délivrer des attestations sur des informations émanant de l'entité, à savoir des prévisions d'exploitation et de trésorerie, les situations de trésorerie, les engagements donnés par l'entité, les dettes nées avant l'ouverture de la procédure ou le montant des créances mobilisées par exemple.

Le commissaire aux comptes pourrait également être sollicité pour délivrer une attestation qui porterait sur les procédures d'élaboration des documents produits par l'entreprise.

### > A votre réflexion

Le commissaire aux comptes ne peut intervenir qu'en application de normes d'exercice professionnel qui soit s'intègrent dans sa mission légale de certification soit concernent d'autres missions mais qui lui sont directement liées.

Dans le contexte de l'entreprise en difficulté deux éléments sont à évoquer :

- d'abord l'appréciation de la continuité d'exploitation qui là s'inscrit dans la mission légale de certification,
- ensuite les diligences qui peuvent être réalisées pour sécuriser l'information financière utilisée dans l'ensemble des procédures dont il a été question tout au long de la journée.

Le commissaire aux comptes ne peut en aucun cas avoir un rôle dans l'élaboration de l'information mais simplement dans sa vérification.

Aujourd'hui le référentiel normatif dispose de normes sur les attestations ou encore l'audit ou l'examen limité en dehors du cadre légal. Le commissaire aux comptes peut donc réaliser des missions pour lesquelles il peut mettre en pratique les dispositions de ces normes.

Ceci ouvre donc le champ des possibles. Cependant la CNCC souhaite faire homologuer par le garde des sceaux, comme cela a été rappelé ce matin, une norme d'exercice professionnel sur le rôle du commissaire aux comptes dans l'entreprise en difficulté, ce qui aurait le mérite de donner un cadre qui serait connu de tous sur ce que peut faire le commissaire aux comptes, et même si elle ne répond pas à toutes les attentes éventuelles permettrait d'éclairer considérablement le débat.

Vous savez que les commissaires aux comptes étant toujours dans un cadre strict, les limites de cette mission devront être fixées. Ainsi, **il ne pourra inclure dans ses travaux l'élaboration des informations ou des prévisions, la détermination des hypothèses ou des méthodes et la conception ou la mise en place des procédures.**

### Robert Rabelle

Donc, notre pièce de théâtre se met en place progressivement. On a un chef d'entreprise qui a consulté son avocat ainsi que les hommes du chiffre qui l'entourent et qui maintenant va aller au tribunal de commerce avec des éléments actualisés, des éléments prévisionnels et des éléments fiabilisés. Là, on est dans le nirvana ! En réalité, Monsieur Reins, vous avez rencontré dans le cadre de vos fonctions au tribunal de Paris des chefs d'entreprises en quête d'un mandat *ad hoc*, comment les choses se sont-elles concrètement passées ?

### Albert Reins

Quel est donc le rôle d'un Président de tribunal de commerce qui reçoit une requête en demande d'ouverture d'un mandat *ad hoc* ou d'une conciliation ?

L'objectif de ces procédures amiables est bien de **parvenir à un redressement amiable de l'entreprise en difficulté**, et donc **d'éviter la procédure collective**, sachant qu'on entend par redressement amiable la conclusion d'un protocole d'accord contractuel (et donc non judiciaire) entre l'entreprise et ses créanciers. Alors, comment y parvient-on ?

Le Président Rabelle et Maître Le Marchand ont développé tout à l'heure les différences entre le mandat *ad hoc* et la conciliation. En réalité, s'il existe des différences de procédures, la pratique a développé une **méthodologie commune** aux deux procédures. Quel est donc le rôle du Président du tribunal dans le déroulement de ces procédures ?

En premier lieu le Président est saisi par une requête. Bien évidemment, quand on reçoit une requête il faut en examiner la forme et le fond. Sur **la forme, un simple courrier** est parfaitement recevable. Il n'y a donc aucune contrainte de forme. Sur le **fond** par contre, il va falloir examiner en profondeur le dossier qui doit obligatoirement **comporter un ensemble de pièces**, principalement à caractère comptable et financier.

En réalité dans le mandat *ad hoc*, contrairement à la conciliation, il n'y a pas d'obligation particulière de produire des documents comptables et financiers. Mais comment le Président saisi pourrait-il décider de faire droit à la demande formulée sans pièces dans le dossier, et sur quels fondements pourrait-il **forger sa conviction que le redressement amiable de l'entreprise est possible** ? Il n'y a donc en pratique à ce niveau, aucune différence de traitement entre les deux procédures.

Dans sa requête le chef d'entreprise va exposer l'histoire de l'entreprise, et notamment l'origine des difficultés rencontrées, mais également les solutions envisagées pour son redressement.

Le Président examine le dossier en profondeur et va bien évidemment convoquer le chef d'entreprise qui pourra se présenter accompagné des conseils de son choix. Il ne prendra jamais de décision sans un entretien préalable avec le chef d'entreprise.

Quant à la décision à prendre c'est, **soit faire droit à la demande d'ouverture soit décider de son rejet**. Mais **rejeter la demande c'est aussi, très vraisemblablement, imposer une procédure collective**. La décision est donc lourde, très lourde de conséquences pour l'entreprise, ses dirigeants, ses salariés, ses créanciers, ses actionnaires, enfin pour tout le monde !

Pour prendre sa décision le Président devra répondre à deux questions primordiales : l'entreprise est-elle ou

n'est-elle pas en **cessation des paiements** ? Et si elle l'est, est-ce depuis plus ou moins de 45 jours ?  
Seconde question : l'entreprise est-elle **capable de se redresser dans un délai raisonnable** ?

Pour répondre à la première question il faut disposer d'un dossier solide, avec des comptes et des situations de trésorerie actuels et prévisionnels fiables. Ce n'est pas si souvent le cas, d'où la difficulté !

Pour répondre à la seconde question il faut les mêmes documents, et il faudra convaincre le Président que le chef d'entreprise, certes assisté d'un mandataire *ad hoc* ou d'un conciliateur ainsi que de ses conseils, aura la volonté, le courage et la capacité de traverser la tempête, qui sera toujours plus mouvementée qu'il ne l'imagine.

Quant au **délai raisonnable c'est en général 3 à 5 ans**, rarement moins, et tout aussi rarement plus. C'est donc en général **plus court qu'en procédure collective**. J'en profite pour préciser également que contrairement à ce qu'on a pu entendre, une **procédure de sauvegarde** est généralement plus longue, plutôt de **l'ordre de 7 à 10 ans**. Les comités de créanciers pouvant même opter pour plus de 10 ans.

Si donc le Président ouvre la procédure il va falloir choisir le mandataire. Le chef d'entreprise peut dans sa requête lui suggérer un nom, mais le Président est libre, en tout cas pour l'instant, de choisir ce mandataire qu'il soit *ad hoc* ou conciliateur. Il le fera en fonction de quels critères ?

L'usage s'est développé de choisir des administrateurs judiciaires, mais pas systématiquement. On parle de mandataires judiciaires, non parce qu'il s'agit d'administrateurs judiciaires mais parce que la **personne désignée va détenir un mandat de justice** du Président du tribunal qui le nomme. Rien n'empêche en réalité de faire appel à un professionnel du chiffre ou du droit ou à tout autre professionnel. Mais dans les faits, le Président voudra désigner quelqu'un qu'il connaît bien, en qui il a confiance pour mener à bien la mission qu'il lui aura confiée et ce sera dans la plupart des cas un administrateur judiciaire, spécialiste du redressement des entreprises en difficulté.

Le Président du tribunal va donc fixer la mission du mandataire désigné. Sauf cas particulier il est recommandé de **prévoir des missions larges**. Il ne faut surtout pas que la mission soit trop limitée et trop précise parce qu'en fin de compte on ne sait pas comment la négociation va se dérouler, et il faut **laisser la possibilité au mandataire d'adapter sa mission aux circonstances de l'évolution de la négociation**.

Le Président devra également fixer la durée de la mission : c'est un point important. En conciliation, il n'a pas beaucoup le choix : c'est quatre mois plus un mois maximum. L'usage veut qu'on ouvre souvent la procédure pour quatre mois et, si nécessaire, on la prolonge d'un mois.

#### > A votre réflexion

Un mandat *ad hoc* ou une conciliation commencent par une requête au Président du tribunal de commerce faite par le chef d'entreprise à l'aide d'une lettre simple.

Dans cette requête il expose la vie de son entreprise, la genèse de ses difficultés et ses perspectives d'avenir. Le Président du tribunal souhaite disposer d'éléments comptables les plus récents mais également sur les exercices antérieurs.

L'objectif du Président est de s'assurer que l'entreprise pourra aller vers un redressement amiable et non un redressement judiciaire, et il ne prendra sa décision qu'après avoir examiné les documents fournis et entendu le chef d'entreprise lors d'une audience.

Le Président n'ouvrira une procédure que s'il pense que l'entreprise est encore capable de produire des richesses et de se redresser dans un délai raisonnable. Il n'y a pas toujours de règle en la matière, et en accord amiable c'est la convention des parties qui s'impose. Cependant on a rarement vu des moratoires sur de longues durées, disons entre 3 et 5 ans le plus souvent.

Le Président devra fixer la mission du mandataire qu'il aura désigné, qu'il lui ait été suggéré par le chef d'entreprise ou pas. Il peut être opportun de fixer une mission large car il n'est pas toujours facile de prévoir dès le départ les contours très précis de cette mission. Il en fixera également les honoraires.

Le Président du tribunal suivra ensuite l'évolution de la mission et enfin en constatera sa conclusion par un accord. Il n'interviendra que rarement dans la négociation elle-même.

Le Président du tribunal est garant de la transparence et de la confidentialité. En cas de difficulté à ce titre, le mandataire en réfère au Président qui pourra mettre fin à la mission avant son terme, à la demande du mandataire, si les circonstances l'exigent.

Mais l'expérience nous prouve que ce délai est souvent insuffisant pour aboutir à un accord formalisé. C'est la raison pour laquelle il vaut mieux démarrer la mission avec un mandat *ad hoc* qui n'a pas cette contrainte de durée. Mais pour ouvrir un mandat *ad hoc* il ne faut pas être en cessation des paiements. D'où encore une fois l'impérieuse nécessité de l'anticipation ! Et si l'on veut un constat d'accord du Président ou une homologation du tribunal, lorsque l'accord est près de sa conclusion, rien de plus simple que de mettre fin au mandat *ad hoc* et de solliciter du Président l'ouverture d'une conciliation.

Quant à la durée de la mission du mandataire *ad hoc*, il est d'usage de faire une première mission courte (souvent un mois pour approfondir les chances de succès et faire rapport au Président), et ensuite, sauf risque de se retrouver en état de cessation des paiements, on peut proroger la mission de deux à trois mois, plusieurs fois si nécessaire. Un rapport devra être établi par le mandataire à chaque fin de mission. La mission terminée, le Président arrête la rémunération du mandataire. En cas de difficulté sur ce point, en cours ou en fin de mission, celle-ci sera soumise à son arbitrage.

Pour nous résumer le rôle du Président dans ces procédures est essentiellement décisionnel : il décide de l'ouverture, il fixe le rythme de la procédure, il arrête la mission du conciliateur et du mandataire *ad hoc*, il suit l'évolution et les résultats des négociations, il constate éventuellement l'accord, met fin à la mission et arrête la rémunération du mandataire. En principe il n'intervient pas dans la négociation (c'est là le rôle du mandataire *ad hoc* ou du conciliateur), sauf dans des cas très particuliers et rares, où son intervention serait sollicitée pour remettre les parties concernées face à leurs responsabilités.

### Robert Rabelle

Bien, le Président a donc désigné un administrateur et je me tourne maintenant vers « *l'homme-orchestre* » de notre table, d'après les propos d'Albert Reins. Maître Gladel va nous dire comment il s'est vu confier, par le biais d'une ordonnance, sa mission et comment il va la traiter.

### Vincent Gladel

Les différents interlocuteurs, qui sont intervenus avant moi, ont très largement présenté les grandes caractéristiques, les contraintes et les aspects de ces procédures de mandat *ad hoc* et de conciliation. Le constat que nous partageons est que ces procédures, lorsqu'elles sont ouvertes à temps, dans la culture de la prévention, démontrent leur efficacité au regard des taux de succès constatés. Il me semble nécessaire cependant de rappeler que toutes les entreprises et toutes les difficultés rencontrées ne peuvent être

traitées dans le cadre d'une procédure de mandat *ad hoc* ou de conciliation.

Nous sommes tous soucieux, et le Président Rabelle l'a souligné dans son propos introductif, de ne pas décrédibiliser ces procédures, tant vis-à-vis des créanciers institutionnels que sont l'URSSAF et le Trésor public, que des affaires spéciales des établissements bancaires. Ce serait un mauvais service à rendre aux entreprises qui elles se trouvent dans de véritables typologies de difficultés pouvant être traitées par le mandat *ad hoc* ou par la conciliation.

Il me semble nécessaire de rappeler quelques types de difficultés ou quelques cas où le mandat *ad hoc* ou la conciliation ne permettront pas de trouver des solutions aux difficultés rencontrées.

Premièrement se pose le **problème du financement des restructurations**. Lorsqu'une entreprise doit engager d'importantes restructurations pour revenir à ses équilibres d'exploitation, il est essentiel d'en apprécier leur coût et d'en assurer le financement à défaut de quoi, le recours à un mandat *ad hoc* ou à une conciliation sera inapproprié. En effet le régime de garantie de l'AGS n'intervient pas dans ce type de procédure.

Deuxième point : nous devons **examiner la typologie de l'endettement**. Une entreprise qui a un passif très atomisé posera, à l'évidence, des difficultés pour engager et mener à leur terme des négociations avec les créanciers. On ne peut envisager, de maintenir la confidentialité, élément premier de la réussite des mandats *ad hoc* et des conciliations, que si on attrait aux négociations qu'un **petit nombre de créanciers**. Dans le cas contraire, cette confidentialité se trouvera automatiquement illusoire.

La troisième limite du mandat *ad hoc* et de la conciliation résulte de leur **caractère consensuel**. A partir du moment où il apparaît nécessaire et indispensable d'obtenir d'un ou de plusieurs créanciers des aménagements quant aux modalités de remboursement de leurs créances ou de leurs sûretés et que ces mêmes créanciers sont dans une logique conflictuelle, non raisonnée ou passionnelle, ces procédures sont inadaptées.

Pourquoi ce rappel ? Parce que dans le cadre du déroulement de la mission du mandataire *ad hoc* ou du conciliateur, quel que soit le niveau de préparation en amont de la demande d'ouverture, l'information et la documentation collectées peuvent amener le mandataire *ad hoc* ou le conciliateur à constater que la procédure choisie **se révèle inappropriée**.

Le code de commerce a prévu ces situations : soit le chef d'entreprise, qui a l'initiative exclusive de l'ouverture de ces procédures, sollicite qu'il y soit mis fin, soit le mandataire *ad hoc* ou le conciliateur rend compte au Président qui l'a désigné que les conditions qu'il considère comme essentielles et préalables à toute solution de sortie de crise ne peuvent pas être remplies, et demande de mettre fin à sa mission.

Ce préalable étant rappelé, je déroulerai très rapidement la façon dont les administrateurs judiciaires conçoivent le rôle du mandataire *ad hoc* et du conciliateur. On a parlé de « *chef d'orchestre* ». Cette référence est tout à fait appropriée car le sauvetage de l'entreprise en difficulté est avant tout un travail d'équipe. Le mandataire *ad hoc*, ou le conciliateur, va s'appuyer, lors de sa nomination, sur la documentation qui a déjà été préparée et les travaux complémentaires qui vont être élaborés durant la procédure. Ces travaux seront réalisés par une **équipe** constituée par la **direction de l'entreprise, ses conseils historiques** : experts-comptables, avocats, voire commissaires aux comptes, et en cas de besoin, de conseils spécialisés ; en outre apparaissent fréquemment, d'une part des **experts-comptables spécialisés** ayant l'aptitude à mobiliser des équipes réactives et disposant d'une bonne connaissance des contraintes des entreprises en difficulté, et d'autre part un **avocat spécialisé en droit des entreprises en difficulté**. Pour pouvoir faire évoluer la position des créanciers, les convaincre d'aménager de manière consensuelle leurs créances, Albert Reins a fait état de ce point qui est primordial : il faut d'abord faire partager un constat.

**Tout le monde doit s'accorder sur la situation de l'entreprise dans le cadre de la procédure de mandat *ad hoc* ou de conciliation** et accepter les mesures nécessaires qui doivent être mises en œuvre pour sortir de la situation de crise. Pour pouvoir faire partager ce constat aux créanciers appelés aux négociations et les faire adhérer aux propositions formulées, sans moyens coercitifs, il est nécessaire qu'ils puissent **apprécier précisément leur intérêt** à « *faire ou ne pas faire* » pour constater qu'il est nettement plus intéressant pour eux d'accepter des propositions du dirigeant, du mandataire *ad hoc* et du conciliateur, qui préservent mieux leurs droits.

Pour le démontrer, il est non seulement nécessaire de s'appuyer sur une documentation exhaustive, fiable et sur des éléments prévisionnels établis de manière prudente, comme cela vous a été rappelé par tous les intervenants, mais aussi **d'agir vite** car à partir du moment où une entreprise rencontre des difficultés, le **temps ne fait que dégrader sa situation**. Tous les intervenants ne vont travailler que dans l'urgence. C'est pour cela qu'en pratique, en soutien de l'équipe dirigeante et des conseils historiques de l'entreprise, des spécialistes du droit et du chiffre interviennent, conscients des enjeux des conséquences de l'échec d'un processus amiable.

Pour nous, administrateurs judiciaires, une des missions clés dans le cadre de la mission générale que nous a confiée le Président du tribunal, c'est de pouvoir d'une certaine manière, sur la base de la documentation comptable, **faire état à chaque créancier appelé aux négociations de l'effectivité de ses droits**

dans l'hypothèse de l'ouverture d'une procédure de sauvegarde, de redressement ou de liquidation judiciaire. Dans certains cas, des créanciers titulaires de sûretés ou de privilèges, n'ont pas d'intérêt objectif à négocier. Dans d'autres hypothèses, leur intérêt est réel puisque leurs droits en cas de redressement ou de liquidation judiciaire, seront totalement appréhendés ou obérés par d'autres droits les primant, résultant notamment des coûts liés au licenciement de tout ou partie de l'effectif de l'entreprise.

Le premier temps du mandat *ad hoc* ou de la conciliation est celui du **constat**, qu'il faut **établir dans l'urgence et en équipe**. Ce constat, établi sur des **bases prudentes et conservatrices**, doit être partagé par l'équipe dirigeante et ses conseils. Il permettra d'identifier les créanciers qu'il va être nécessaire d'attirer aux négociations et les efforts qui devront leur être demandés.

Pendant ce temps, il ne faut pas oublier que l'entreprise doit vivre et financer son exploitation. Un autre aspect essentiel de la mission du mandataire *ad hoc* ou du conciliateur, toujours en liaison avec l'équipe dirigeante et ses conseils, est de **favoriser le financement de l'exploitation**, souvent dans des **conditions quelque peu dérogatoires**. Il pourra demander à des établissements bancaires de renoncer aux effets de la dénonciation de leurs concours court terme. Il pourra demander à tel ou tel créancier important de **surseoir à l'exigibilité de sa créance**. Il pourra enfin solliciter du Trésor public et de l'URSSAF, soit directement, soit plus fréquemment au travers de structures spécifiques comme la Commission des Chefs de Service Financier, le CODEFI ou le CIRI l'aménagement de leurs créances à titre exceptionnel pendant le temps du diagnostic et de l'identification du plan de sortie de crise.

Deux processus interviennent concomitamment : l'un tendant à faire un état des lieux et à identifier des solutions de sorties de crise, l'autre consistant dans une gestion de la trésorerie pour assurer le financement de l'exploitation. Ce n'est qu'une fois l'état des lieux établi, tout en obtenant des créanciers des aménagements, permettant d'assurer le financement de l'exploitation, et les pistes de sortie de crise identifiées, qu'il est possible d'apprécier les chances de succès du mandat *ad hoc* ou de la conciliation.

Le cas échéant, le mandataire *ad hoc* ou le conciliateur rendra compte au Président du tribunal des difficultés rencontrées et préconisera une modification de la mission initialement confiée ou le recours à une autre procédure de traitement des difficultés rencontrées par l'entreprise.

Si une piste de sortie de crise apparaît raisonnablement envisageable, intégrant des aménagements clairement identifiés, une logique de la négociation s'engagera avec les créanciers dans un lieu neutre, en dehors du siège de l'entreprise, la plupart du temps au cabinet de l'administrateur judiciaire, afin de ne pas

faire subir aux créanciers une quelconque pression, notamment sociale qui se révélerait improductive.

En découleront un certain nombre de réunions. Un dialogue naîtra de ces échanges d'informations. Il est essentiel, cela a été souligné tout à l'heure, que ce processus fonctionne en transparence. Il est inenvisageable de ne pas être transparent à l'égard de créanciers importants, attirés aux négociations, auxquels des efforts vont être demandés. Au fur et à mesure, le mandataire appréciera si un consensus peut être trouvé, intégrant des moratoires, abandons de créances ou tout autre moyen, afin que l'entreprise ait le temps nécessaire pour retrouver une situation d'équilibre d'exploitation.

À l'issue de ces négociations, si un accord est dégagé, il devra être formalisé par écrit. En mandat *ad hoc*, la rédaction du protocole constituera l'ultime étape préalable au compte-rendu au Président du tribunal et à la fin de mission du mandataire *ad hoc*. En procédure de conciliation, trois possibilités sont offertes :

- les parties peuvent se contenter de l'accord signé,
- le Président du tribunal peut être sollicité pour constater les accords intervenus par ordonnance afin de leur donner force exécutoire,
- quant à l'homologation, elle relève de la compétence du tribunal et non plus de son Président. Les représentants du personnel seront entendus à l'audience pour faire état de leur avis et devront dès lors bénéficier d'une information préalable par la direction de l'entreprise.

Ce dernier aspect est particulièrement sensible dans la mesure où il peut remettre en cause la confidentialité recherchée depuis le début du processus de traitement amiable ; c'est d'ailleurs un des derniers points de négociation : faut-il ou non s'orienter vers une homologation ? Très souvent, les risques de perte de confidentialité résultant d'une part de l'intervention des représentants du personnel, et d'autre part de la publicité du jugement homologuant l'accord conduisent les créanciers et les dirigeants à ne pas solliciter l'homologation.

Il n'en reste pas moins qu'à mon sens, cette homologation présente de réels intérêts tant pour les apporteurs de capitaux frais que globalement pour la sécurité juridique de l'accord. Sauf fraude, dans l'hypothèse où le processus de retournement de l'entreprise n'interviendrait pas, l'état de cessation des paiements ne pourra pas être fixé à une date antérieure à celle de l'homologation de l'accord résultant de la procédure de conciliation.

Que va apporter la réforme en cours ? Notre constat est que l'ordonnance qui a été mise en consultation au mois d'avril 2008 et qui tend à réformer la loi de sauvegarde ne s'intéresse que très marginalement aux procédures de mandat *ad hoc* et de conciliation qui sont considérées, et là aussi le constat est partagé, comme pertinentes dans leur forme actuelle.

### > A votre réflexion

Ainsi qu'il a été dit l'important est toujours de trouver la procédure la mieux adaptée aux difficultés que rencontre l'entreprise.

Les caractéristiques du mandat *ad hoc* ou de la conciliation font que ces procédures ne seront pas adaptées lorsque :

- il convient de financer une restructuration lourde, puisque notamment il ne peut être fait appel à l'AGS,
- l'endettement est très atomisé, car vouloir négocier avec un nombre important de créanciers nuit à la confidentialité des procédures,
- un consensus s'avèrera très difficile à obtenir.

S'il est constaté en cours de procédure que les difficultés ne pourront pas être résolues deux possibilités existent :

- soit le chef d'entreprise sollicite de la part du Président du tribunal qu'il soit mis fin à la mission,
- soit c'est le mandataire qui en fait la demande au Président du tribunal.

Dans la négociation, il va falloir démontrer aux créanciers que leur avantage est que cette procédure aboutisse car leurs droits s'en trouveront mieux garantis que s'ils refusent. Tout ceci doit aller vite car le temps ne fera que contribuer à dégrader encore plus la situation de l'entreprise.

Une analyse précise des créanciers et des sûretés ou privilèges dont ils bénéficient doit être menée afin de déterminer ce que leurs créances pourraient alors devenir dans un schéma de sauvegarde, de redressement ou de liquidation judiciaire.

Le mandataire *ad hoc* ou le conciliateur doit, d'une part trouver et mettre en œuvre les solutions à même de résoudre les difficultés de l'entreprise, et, d'autre part assurer le financement de l'exploitation courante en demandant par exemple temporairement à des établissements bancaires de renoncer aux effets de la dénonciation de concours court terme.

Les réunions de négociation vont se tenir en dehors du siège de l'entreprise, le plus souvent au cabinet de l'administrateur judiciaire ou dans un lieu neutre, afin d'éviter toute pression.

L'homologation de l'accord obtenu des parties lors d'une procédure de conciliation est rendue par le Tribunal, et non par son Président, lors d'une audience où les représentants du personnel sont entendus ce qui met fin à la confidentialité qui a prévalu pendant tout le temps de la procédure.

La décision d'aller ou non vers un accord homologué est d'ailleurs un des points ultimes de la négociation dans la procédure de conciliation.

Aujourd'hui si homologation il y a, elle doit intervenir dans les 5 mois de la procédure, le projet de réforme de la loi de sauvegarde prévoit d'appliquer ce délai à la formulation de cette demande ce qui laissera un peu plus de souplesse pour agir.

Je retiens néanmoins deux points sur ce projet de réforme. D'une part, il prévoit la communication de l'ordonnance de nomination du conciliateur au commissaire aux comptes. Cela a été rappelé ce matin, cela n'a pas été prévu en matière de mandat *ad hoc*. D'autre part, un **assouplissement des contraintes de délais dues à la procédure d'homologation du protocole de conciliation**. A ce jour, l'homologation en matière de conciliation doit intervenir dans les cinq mois de la procédure. Le projet de réforme prévoit que seule la demande d'homologation au tribunal doit intervenir dans le délai initial de la mission du conciliateur, et non l'homologation elle-même. Cette évolution accordera un peu plus de souplesse si les négociations ont eu du mal à aboutir à un accord.

## Robert Rabelle

Je vois que les renforts à l'inverse de ce que le Cid a connu, ne vont pas venir, je vois plutôt la salle se vider. Dans les partenaires privilégiés dans la mise en place de ces procédures et de leur succès on pense tout d'abord aux banques. Je vais donc leur laisser la parole.

## Paul Colin

En changeant de bord sur la tribune, je change de casquette puisque de banquier généraliste que j'étais ce matin je vais maintenant m'exprimer en tant que banquier spécialisé et, en particulier, dans l'apport de *new money* dans le cadre des procédures de conciliation.

Une des grandes innovations de la loi de sauvegarde est d'avoir donné un **statut spécifique à ces nouveaux financements apportés dans le cadre de ces procédures amiables** (en particulier lorsque la conciliation est homologuée avec le privilège de l'article L. 611-11), ce qui, au risque de contredire Maître Le Marchand, a été pour nous tout à fait déterminant à la fois dans nos réflexions et dans la mise en pratique de ce texte, de son esprit, avec les financements que nous pouvons faire dans ce cadre.

En l'état actuel de notre pratique dans ce domaine, quatre grands principes d'action se sont imposés :

- ces **financements** doivent bien entendu permettre d'éviter l'état de cessation des paiements, mais ils ne doivent en aucun cas se limiter à cela : ils **doivent concourir à la pérennité de l'activité de l'entreprise** et le terme de pérennité de l'activité est repris à plusieurs reprises dans les textes de la loi de 2005,
- pour agir, la banque doit disposer d'une **information complète et fiable** sur la situation réelle de l'entreprise et ses **perspectives de redressement**,
- la banque doit être **associée le plus en amont possible** au processus de réflexion et de négociation,
- le rôle de la banque apportant de nouveaux financements, est sécurisé par le privilège de l'article L. 611-11. Là, je parle bien d'une banque qui intervient en

tant que banque nouvelle qui apporte de l'argent frais, cette banque n'étant pas le banquier traditionnel de l'entreprise.

Il n'est bien entendu **pas exclu d'intervenir au cours de la période de négociation en mettant en place des concours de type escompte Dailly** de manière à décrisper un peu la situation, alors que nos confrères ont dénoncé leurs concours et que l'administrateur judiciaire n'a pas encore obtenu de leur part la levée des effets de cette dénonciation. Il nous arrive bien entendu de mettre en place ce qu'on va appeler des « *ponts* » qui permettent à l'entreprise de vivre sa vie à peu près normalement pendant la négociation. L'analyse va porter, comme c'est le cas en ce qui concerne le financement des périodes d'observation lors du règlement judiciaire ou de la sauvegarde, sur la qualité des créances cédées, du papier qui nous est remis. En revanche, en ce qui concerne les nouveaux financements, l'argent frais, qui vont aller au-delà de la période de négociation, et se mettre effectivement en place lorsque l'accord aura été conclu, voire homologué, ils ont pour objet de concourir, avec l'ensemble des autres mesures prises dans le cadre du protocole, à la pérennité de l'activité. Ils s'inscrivent donc dans la durée des effets du protocole ; et là, on a la possibilité et l'opportunité de mettre en place des concours de natures tout à fait différentes. La notion du **texte d'apport en trésorerie**, selon notre avis, doit être **vue de manière assez large**. Il s'agit non seulement de **trésorerie d'exploitation**, mais éventuellement, et cela nous est arrivé de financer des investissements nécessaires à la pérennité de l'activité, de mettre en place des **lignes de crédit** nécessaires à de **meilleures conditions d'approvisionnement pour l'entreprise**. Donc la notion de l'apport en trésorerie, nous la voyons de manière relativement large, toujours dans cette logique de la pérennité.

Cette dimension dans le temps et la nature des concours impliquent donc, second principe pour la banque, d'avoir une information extrêmement complète. Je ne veux pas y revenir, tout le monde l'a dit, tout le monde est d'accord. L'information, c'est d'autant plus nécessaire pour nous, que **nous ne connaissons pas l'entreprise** et qu'on **ne va pas avoir ce temps habituel du banquier qui entre en relations** (on se connaît, on commence par quelques concours ensuite on va plus loin). Là, il faut entrer dans le vif du sujet très vite et donc il est essentiel que nous puissions disposer d'une information complète, fiable. Le rôle de l'expert comptable, bien entendu, est déterminant, celui des commissaires aux comptes également. Comme l'a souligné Maître Gladel, et c'est d'ailleurs aussi prévu par les textes, il peut être nécessaire de faire appel à des intervenants spécialisés dans les situations de crise qui sont équipés pour aller très vite et pour aller là où il est nécessaire d'aller de manière prioritaire.

Troisième principe, la banque doit être associée le plus en amont et le plus étroitement possible aux processus de réflexion et de négociation, ce qui ne veut pas dire que nous participons aux négociations. En règle générale, **nous ne sommes pas autour de la table au démarrage des négociations**, nous arrivons plutôt à la fin avec notre *new money* ce qui peut permettre parfois de détendre l'atmosphère et de **franchir un pas dans la négociation qui jusque-là bloquait**.

On se dit que si on arrive trop tôt, nos confrères banquiers vont se dire « *écoutez, il y a une banque qui est d'accord pour financer donc nous on va vous laisser entre vous et on va demander le remboursement de nos concours* ». Donc il y a un certain équilibre à trouver pour décider du meilleur moment de notre apparition

dans le processus. En tout état de cause les réactions des intervenants au long du processus des négociations sont des indicateurs très forts de l'évolution du dossier. Les observations que font les uns et les autres, les orientations que prennent les discussions sont, pour nous, une source irremplaçable d'informations et d'orientation de notre propre réflexion.

Là, la communication avec les différents intervenants et en particulier le conciliateur, l'administrateur judiciaire en charge des négociations, est essentielle. Il est pour nous un interlocuteur primordial et nous devons avoir une relation très forte avec lui en termes de circulation d'informations. Il convient qu'on puisse connaître son ressenti sur le dossier, et qu'on lui fasse part du nôtre.

Enfin, quatrième principe, le **rôle de la banque nouvelle qui intervient doit être sécurisé**. C'est à ce titre que le bénéfice de l'article L. 611-11 est pour nous très important, sur un plan juridique. En effet l'arrivée de la banque spécialisée n'a de réalité que si nous **avons au préalable validé le schéma économique de l'entreprise**. C'est le déterminant. Si on ne croit pas au modèle économique qui est présenté, on ne va pas plus loin. Notre analyse est économique : si on accepte d'apporter de l'argent frais, c'est que nous croyons dans le modèle économique présenté.

Mais, après, il y a la vie des affaires. Il y a les risques juridiques et tout ceci fait que le bénéfice de l'article L. 611-11 est pour nous, dans la plupart des cas, assez déterminant. Sécurité juridique, sécurité financière également, on ne peut pas le nier dans la mesure où l'entreprise présente une certaine substance en termes d'actifs, par exemple, puisque comme on vous l'a rappelé ce matin le privilège de l'article L. 611-11 primera les créances qui naîtront au cours d'une éventuelle période d'observation et du redressement judiciaire ou de la liquidation.

### Robert Rabelle

Le dernier intervenant, Monsieur Demoulin, aura la tâche la plus délicate et je pense à Boileau qui disait « *tout est dit hélas, et nous venons trop tard* ». Ce sera pour moi le mot de la fin et pour vous le début de votre intervention devant un auditoire de plus en plus clairsemé.

### François Demoulin

Je suis heureux d'être invité à témoigner aujourd'hui d'une procédure où j'ai l'impression, à avoir écouté tous les intervenants que tout est fait, l'entreprise est sauvée, le chef d'entreprise n'a plu qu'à se retirer. La réalité, bien évidemment est tout autre et je pense que si on m'a demandé de venir témoigner c'est parce que j'ai été amené au cours des huit dernières années à diriger, à leur demande, trois groupes industriels qui tous les trois ont été dans des difficultés et ont dû faire, tous les trois, appel à des mandats *ad hoc*.

#### > A votre réflexion

Une des innovations de la loi de sauvegarde est d'avoir donné un statut spécifique à l'argent frais qui peut être apporté au cours d'une procédure et c'est un atout important qui aide les banquiers dans leur décision d'entrer dans ces procédures.

Quatre principes président à ces financements d'urgence :

- éviter la cessation des paiements et surtout concourir à asseoir la pérennité de l'activité de l'entreprise,
- disposer d'une information complète et fiable sur la situation réelle de l'entreprise et ses perspectives de redressement,
- être associé le plus en amont possible et le plus étroitement possible aux processus de réflexion et de négociation,
- sécuriser le rôle de la banque nouvelle par le bénéfice de l'article L. 611-11.

L'apport en trésorerie consistera en plusieurs choses :

- l'argent frais nécessaire immédiatement,
- le financement de l'exploitation à travers des concours habituels tels que ceux adossés aux créances,
- les apports nécessaires à la pérennité de l'entreprise et qui peuvent prendre la forme de lignes de crédit.

Une information financière fiable et complète est d'autant plus nécessaire que le banquier n'a effectivement pas le temps d'étudier le dossier de façon approfondie et de nouer une relation progressive avec son nouveau client.

Notre rôle n'est pas d'intervenir trop tôt dans la négociation, car, en tant que banquier spécialisé, nous n'avons pas à nous substituer aux banquiers traditionnels avec qui une solution pourrait être trouvée.

Enfin le privilège de l'article L. 611-11 est pour nous primordial car si on accepte un dossier c'est que l'on croit à l'avenir de l'entreprise mais ce qui ne veut pas dire qu'il n'y aura pas des difficultés postérieurement et là cet article nous protège.

Je n'ai pas fait exception à la règle des chefs d'entreprises qui vont à reculons ouvrir un mandat *ad hoc*. Les deux premières fois, j'y suis allé vraiment à reculons ; mais aujourd'hui je peux dire et je peux confirmer tout le bien que je pense de cette procédure. Les raisons pour lesquelles un chef d'entreprise y va à reculons sont nombreuses et, pour certaines, sont réelles. D'abord, il va **voir un juge** qui certes au début va lui donner de l'information, **mais qui un jour va être son juge**. Il va voir son commissaire aux comptes qui étant quand même censeur, va se poser la question « *est-ce qu'il est encore temps ? N'est-ce pas trop tard ?* », etc. En fait, lorsque le dirigeant prend l'initiative de demander l'ouverture d'un mandat *ad hoc*, la plupart du temps, le contexte général de l'entreprise est déjà celui d'une grande fragilisation. Tous les acteurs de l'entreprise, les clients, les fournisseurs, le personnel... **tout le monde est fragilisé**, nous sommes confrontés aux plus grandes incertitudes. La plupart du temps, la crise est largement avérée. Tout va mal. Le **diagnostic à ce stade n'est pas clair, encore moins le plan de redressement** ; les solutions ne sont pas encore identifiées et pire sont très souvent contradictoires. Dans ces moments-là le climat se tend à l'intérieur de l'entreprise : le comité central d'entreprise râle, demande ce qui se passe, s'interroge sur ces nouvelles têtes qui cherchent à analyser la situation ?

Quand l'entreprise est à la tête d'un groupe, il n'est pas rare que quelques filiales veulent jouer leur partition personnelle, quand ce n'est pas les collaborateurs les plus proches. Alors, aller en mandat *ad hoc* cela signifie aussi, pour le dirigeant, avoir l'impression de perdre le contrôle de la situation, et pour un dirigeant et un vrai chef d'entreprise, je crois que c'est ce qu'il y a de plus insupportable à vivre.

Mes réticences initiales à aller en mandat *ad hoc* se fondaient sur l'espoir qu'en temps que chef d'entreprise je pourrais mieux traiter dans un coin sombre plutôt que de faire un appel d'offres et de chercher avec mes créanciers un accord amiable et ainsi mettre au grand jour les difficultés de l'entreprise. Et les deux fois, les banques m'ont dit « *on est d'accord pour entamer une négociation, mais il faut le faire dans le cadre du mandat ad hoc* ». A ce moment-là, le chef d'entreprise entre dans une **zone complètement inconnue** où il est entouré d'une foule de spécialistes et de conseils qui vont avoir toutes sortes d'idées pour venir au secours du malade.

La première étape consiste à obtenir la nomination du mandataire *ad hoc* puisqu'il va devenir un des chefs d'orchestre de la partie. Le chef d'entreprise a envie de savoir qui nommer, et à ce moment en réalité, il ne le sait pas toujours ; même si la réglementation a un peu évolué de ce côté-là et lui laisse l'opportunité de faire un certain nombre de propositions au juge, disposition rarement appliquée, le **choix du mandataire lui échappe et revient au juge**.

Une fois que la procédure commence, une des conditions de succès, et là je suis catégorique, c'est d'établir, avec l'administrateur judiciaire ou le mandataire *ad hoc*, la meilleure collaboration possible parce que compte tenu du contexte, s'ils ne s'entendent pas on ne pourra aboutir à rien. Par ailleurs pour pouvoir garantir le succès de l'opération, le chef d'entreprise doit faire tenir debout l'entreprise, parce que ce qu'il cherche dans le mandat *ad hoc*, c'est essayer de résoudre une situation de crise. En général il n'a pas assez d'argent et il n'a pas assez de temps, il n'a pas toujours les hommes, donc il va devoir, dans un premier temps, **essayer de gagner du temps**.

Et le fait d'entrer dans un mandat *ad hoc* va permettre de trouver, dans un cadre juridique, le temps nécessaire pour faire en tout premier lieu le diagnostic. En général, le vrai diagnostic on ne l'a pas à l'ouverture de la procédure. Pourquoi ? Tout simplement parce que si la société se trouve dans cette crise, c'est bien que cette situation résulte de mauvaises analyses et qu'il faut donc les reprendre à zéro. **Il va falloir, pendant un laps de temps très court, faire tout ce que l'on n'a pas pu faire auparavant et se remettre totalement en question**.

Donc, l'entreprise à ce moment-là est fragilisée, il faut assurer la vie de tous les jours, il faut tout de suite gérer, comme vous l'avez dit tout à l'heure, par la trésorerie. Le compte d'exploitation est important, mais le plus important encore c'est la **capacité à régénérer du cash**.

Et une fois que l'administrateur judiciaire sera là, il faut créer toutes les conditions du succès ce qui passe par la constitution d'une équipe. On a pu utiliser à un certain moment le terme de *dream team*. Alors que faut-il dans cette équipe de base, cette équipe idéale ?

Il faut tout d'abord choisir un **avocat spécialisé qui va nous aider à appréhender les interlocuteurs qui sont autour de la table** et dont on ne sait pas exactement s'ils sont armés ou non de bonnes intentions. D'autant plus que tous les acteurs ainsi concernés peuvent avoir des **intérêts contradictoires**. On doit également gérer une situation extrêmement complexe dans le domaine du droit. En effet il faut faire concilier le droit des affaires, et le droit du travail et si la société est cotée, le droit boursier, ce qui devient véritablement la quadrature du cercle.

Et le chef d'entreprise ne trouvera pas, c'est là qu'il peut reprendre un petit peu de pouvoir s'il a l'impression de s'en être défaussé d'une partie, un conseil capable de lui apporter en une seule main tous les aspects de cette complexité. Ce n'est pas possible, je ne l'ai jamais vu. Il va falloir donc qu'il constitue son équipe rapprochée extrêmement réactive. Il faut qu'il puisse s'appuyer sur son commissaire aux comptes et je pense à ce moment-là qu'effectivement celui-ci peut jouer un rôle de grand facilitateur.

Il doit pouvoir s'appuyer sur des situations de trésorerie et des situations d'exploitation fiables, faire un *business plan* à trois ans pour se confronter à ses

créanciers et éventuels apporteurs de *new money*, et là il a besoin, très souvent, d'un expert-comptable spécialiste des situations de crise. Puis, très vite s'il est à la recherche d'argent frais, d'un nouveau financement, il va avoir besoin, on l'a dit, d'une nouvelle banque. Alors pourquoi une nouvelle banque ?

Parce qu'en pratique les différents créanciers bancaires de l'entreprise ne vont pas se désolidariser entre eux. Alors que, bien qu'en théorie rien n'empêche un banquier existant de l'entreprise de vouloir apporter de l'argent frais et de rechercher à bénéficier d'une procédure de conciliation, il est extrêmement difficile que les différents banquiers existants s'accordent entre eux.

Le déroulement de tous ces événements exceptionnels par rapport au fonctionnement habituel de l'entreprise passe par des **contacts multiples avec l'actionnariat, avec les créanciers, avec de nouvelles sources de financement**. Et c'est pendant toute la procédure, le travail conjoint de cette équipe externe *ad hoc*, qui vient en plus de l'équipe de gestion interne de l'entreprise, qu'il faut gérer ; à cette dernière il faut expliquer, pourquoi l'entreprise doit s'entourer de tous ces spécialistes alors qu'elle se trouve à un moment donné où chaque euro compte et où manifestement on est en train **d'essayer de construire quelque chose sur le futur alors que tout le monde a perdu confiance et est fragilisé**.

Très vite, les journalistes, l'entourage politique et socio-économique de l'entreprise, vont être informés des difficultés et de l'existence de la procédure. L'expérience m'a montré aussi que la recherche de sortie des difficultés de l'entreprise, en mandat *ad hoc*, va dépendre de ce que l'on va découvrir, du diagnostic que l'on va établir et de ce que va faire ressortir cette *dream team* qui aura travaillé pendant quelques semaines ou quelques mois. Ceci nous amène à savoir **comment on va gérer la communication**. J'ai bien écouté tout ce qui a été dit sur la notion de confidentialité ; mais mon expérience m'a montré que dans le mandat *ad hoc*, très vite l'information, en tout cas dans les milieux avisés, a vite fait de se propager. En effet dans les réunions plénières, il peut y avoir de vingt-cinq à trente personnes, les banquiers avec leurs avocats, les responsables de leurs affaires spéciales, toutes sortes de représentants, que vous commencez également à informer. Que fait-on, à ce propos, vis-à-vis des comités centraux d'entreprises (CCE) ? Faut-il les prévenir d'un mandat *ad hoc* ? Quand l'entreprise est cotée, que doit-elle dire à l'extérieur ?

L'absence pratique de confidentialité fragilise un petit peu plus l'entreprise ; d'une certaine façon, ça la rend aussi plus transparente, mais c'est un risque et c'est un danger qu'il faut maîtriser, parce que cette opération de transparence a pour conséquence de provoquer la dégringolade du crédit fournisseurs et de rendre la situation de trésorerie encore plus précaire.

Aussi, je crois que sur des affaires importantes, il est important que dans la *dream team* à constituer il y ait

quelqu'un qui vienne renforcer l'aspect communication ; cela peut être un spécialiste, quelqu'un de l'entreprise. **Pendant toute cette période de crise la communication sera extrêmement importante**, il importe de la gérer, en ayant bien à l'esprit que la confidentialité de la procédure risque d'être difficile à respecter.

### > A votre réflexion

La requête d'ouverture d'un mandat *ad hoc* et/ou de conciliation n'est pas encore, à ce jour, naturelle pour la plupart des chefs d'entreprises.

Le chef d'entreprise va effectivement voir à reculons le juge du tribunal de commerce car ce dernier risque de devenir son juge même si au départ il est là pour donner de l'information. La position n'est également pas simple vis-à-vis du commissaire aux comptes qui a quand même un rôle de censeur.

Lorsqu'il y a ouverture d'un mandat *ad hoc*, la crise est bien là mais, le plus souvent, les solutions qui peuvent être évoquées sont contradictoires voire erronées. Par ailleurs, le chef d'entreprise a l'impression de perdre le contrôle de la situation, ce qui est difficile à vivre, alors que l'ensemble de son entreprise et de son environnement sont fragilisés.

Ce sont souvent les banques qui poussent à demander un mandat *ad hoc* car elles ne veulent pas négocier en dehors d'un cadre juridique.

Une fois que la décision est prise, le premier cap à franchir est le choix et la nomination du mandataire, puis la façon dont la collaboration avec le chef d'entreprise va pouvoir s'instaurer.

Un des avantages du mandat *ad hoc* est qu'il donne du temps à l'entreprise pour lui permettre d'établir son diagnostic sur de nouvelles bases. En effet si la crise est là c'est que les analyses précédentes se sont révélées mauvaises et qu'il faut adopter une nouvelle approche pour la solutionner.

Des conseils externes sont totalement nécessaires dans l'équipe rapprochée à constituer autour du dirigeant et notamment en matière de droit car il faut concilier à la fois le droit des affaires et le droit social, sans parler du droit boursier, lorsque l'entreprise est cotée. C'est en quelque sorte la quadrature du cercle « juridique » qu'il faut résoudre.

Le chef d'entreprise a plusieurs tâches à suivre en même temps :

- la constitution et le travail de l'équipe de crise, animée par le mandataire *ad hoc* ou le conciliateur,
- le maintien de la trésorerie et le quotidien de l'entreprise avec les explications nécessaires à fournir aux équipes en place sur la justification des actions menées et des choix réalisés.

Il convient d'insister également sur la question de la communication de l'entreprise dans cette période troublée et de grande incertitude.

D'une part, la multiplicité des intervenants rend la confidentialité des procédures très aléatoire, voire impossible, d'autre part, si la révélation des difficultés de l'entreprise la rend plus transparente, le risque est élevé de voir l'entreprise perdre tout crédit auprès de ses fournisseurs et des agences de crédit et, ainsi d'accroître ses difficultés.





