

# Le Guide

de l'entrepreneur

**éclairé**

# Le. Guide

de l'entrepreneur

**éclairé**

Aux quatre coins de la France avec ses 70 collaborateurs, FHBX se met **au service des entreprises** et déploie ses expertises dans :

- la restructuration via des procédures amiables ou judiciaires aux côtés d'entreprises de **toute taille** et de **tout secteur**, avec une expertise développée pour la restructuration de financements structurés notamment les opérations de **LBO**, en présence de sociétés **cotées** ou encore pour l'accompagnement de **start-up** en difficulté;
- les procédures **internationales** et **européennes**;
- l'accompagnement de **cessions de branches** ou de **filiales** dans des groupes in bonis;
- les procédures collectives de **grande ampleur**, avec **réorganisation sociale** et mise en place de **projets de cession en urgence**, de plans de sauvegarde ou de redressement par voie de continuation.

FHBX est également reconnue en matière d'**administration provisoire de société**, ainsi qu'en **matière civile** (succession, copropriété...).

Avec plus de 70 collaborateurs, FHBX se distingue par la forte **mutualisation** et **complémentarité** de ses **16 bureaux** et de ses **pôles métiers** « prévention », « amiable », « social », « civil », « suivi et accompagnement des plans », épaulés par les équipes « support ».

**Profondément attachée au mandat de justice** conçu par le droit français, FHBX défend un modèle de parfaite indépendance dans l'exercice de ses missions. **Travail, éthique et bienveillance** sont nos valeurs; **réactivité, précision et communication**, notre méthode.

Au vu de son expertise en matière d'administration provisoire et de son expérience dans le financement d'entreprises en difficulté, FHBX a développé une activité fiduciaire à travers une filiale dédiée, **FHBX Fiducie**. N'intervenant **jamais** dans les mandats de FHBX et exerçant exclusivement les mandats de fiduciaire, la raison d'être de FHBX Fiducie est de **démocratiser** cet outil de financement des entreprises, en s'inscrivant pleinement dans **l'ADN de FHBX**, tiers de confiance intervenant en situation spéciale.



- 1 Benjamin Tamboise
- 2 Cécile Dür  
Nathalie Leboucher
- 3 Gaël Couturier  
Hélène Bourbouloux  
Nathalie Leboucher  
Benjamin Tamboise  
Alicia Alves  
Charlotte Fort  
Théophile Fornacciari
- 4 Hélène Bourbouloux
- 5 Gaël Couturier  
Charlotte Fort
- 6 Jean-François Blanc
- 7 Sylvain Hustaix
- 8 Eric Samson

**Neuilly-sur-Seine**  
neuilly@fhb.eu  
Tel : 01 40 97 05 41

**Pau**  
pau@fhb.eu  
Tel : 09 72 30 20 40

**Rodez**  
rodez@fhb.eu  
Tel : 05 65 68 21 65

**Bordeaux**  
bordeaux@fhb.eu  
Tel : 09 72 30 20 40

**Brive-la-Gaillarde**  
brive@fhb.eu  
Tel : 05 55 23 84 01

**Montpellier**  
montpellier@fhb.eu  
Tel : 04 67 42 19 20

**Louviers**  
louviers@fhb.eu  
Tel : 02 32 09 37 87

**Bayonne**  
bayonne@fhb.eu  
Tel : 09 72 30 20 40

**La Canourgue**  
lacanourgue@fhb.eu  
Tel : 04 66 32 89 89

**Mont-de-Marsan**  
montdemarsan@fhb.eu  
Tel : 09 72 30 20 40

**Libourne**  
libourne@fhb.eu  
Tel : 09 72 30 20 40

**Boulogne-sur-mer**  
boulogne@fhb.eu  
Tel : 03 61 31 13 00

**Évry**  
evry@fhb.eu  
Tél : 01 86 28 01 45

**Perpignan**  
perpignan@fhb.eu  
Tel : 04 68 51 31 86

**Le Havre**  
lehavre@fhb.eu  
Tel : 02 32 09 37 87

**Lyon**  
lyon@fhb.eu  
Tel : 04 81 06 09 75

---

**Auteurs :** Charlotte Fort et Hélène Bourbouloux  
www.fhbx.eu

**Design graphique :** Agence Les Semeurs

**Photographie :** Thomas Millet

**Éditeur :** FHBX Éditions  
176, avenue Charles-de-Gaulle  
92200 Neuilly-sur-Seine

**Date :** Septembre 2022

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée, notamment dans l'enseignement, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

---

## CE LIVRE EST DESTINÉ À TOUT ENTREPRENEUR EN RECHERCHE :

- DE CONSEILS
- DE STABILITÉ ORGANISATIONNELLE
- DE TRÉSORERIE !
- D'UNE MAIN TENDUE
- D'UN ADMINISTRATEUR JUDICIAIRE
- DE RÉPONSES
- DE LECTURE
- D'UNE SÉANCE DE YOGA
- D'UN BON COURS DE DROIT !
- DE LUMIÈRE DANS LA PÉNOMBRE

# SOM- MAIRE

Les mots suivis d'un \* renvoient au glossaire p. 116

## Introduction 10

La vie de l'entreprise	12
Le spectre de la faillite?	15
Le droit des entreprises en difficulté	16
L'administrateur judiciaire	19

## Anticiper 21

Les 6 commandements du bâtisseur	22
Le coin des néophytes	24
Les signaux qui doivent vous alerter	29
Ma petite entreprise ne connaît pas la crise...	30
Réagir face aux difficultés de l'entreprise	32
Mandat ad hoc ou conciliation	36
Focus sur la restructuration des PGE en conciliation	38

5 grands principes distinguent les procédures amiables des procédures collectives	39
Les 4 étapes clés des procédures amiables	42
Identifier les difficultés	44
Point d'étape : les bénéfices de l'anticipation	46
L'articulation des procédures	49

## Gérer 51

Point d'étape	54
En quête de rebond?	56
La procédure de traitement de sortie de crise	59
L'articulation des procédures	61
Entreprises en difficulté : quel tribunal saisir?	63
Les 10 idées reçues à balayer sur les procédures judiciaires	64
Le rôle du juge-commissaire au cours des procédures collectives	72
Les 7 leviers d'action pour recréer de la valeur	74

## Rebondir 85

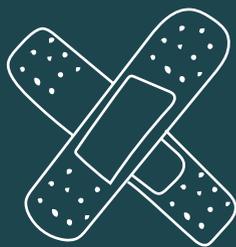
L'articulation des procédures	86
Les 4 issues possibles à la crise	87
Guide de l'élaboration d'une offre de reprise	91
Le cas de la cession prénégociée	92
Cessation d'activité et dissolution de la société	95
Dirigeants, préparez le rebond!	96
Les 5 bonnes résolutions à prendre pour l'avenir	98

## Les belles histoires 100

Les belles histoires de FHBX, petites et grandes	101
Les retours du terrain	107
Il s'adressent à vous	110

## Glossaire 116

# INTRO- DUCTION



Avant toute chose...

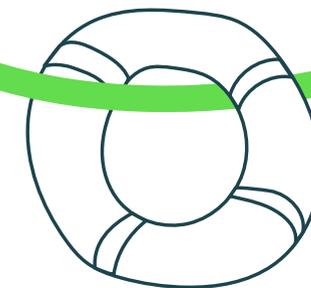
Environ 50 000 entreprises déposaient le bilan chaque année en France avant la crise, quand d'autres voyaient leur activité cesser pour cause de départ à la retraite ou de changement de projet personnel. C'est le lot d'un tissu entrepreneurial français dynamique, avec un nombre record de créations d'entreprises atteint en 2021 (près de 1 million).

Dans cet écosystème mouvant, les procédures collectives permettent de conserver près de 70 % de l'emploi, témoignant de **l'efficacité du système français, méconnue** à force de focaliser sur la grande majorité de procédures qui finiront en liquidation judiciaire\* – une statistique qui ignore la réelle substance et la

taille des entreprises concernées. Cette performance de sauvegarde des activités pourrait même approcher les 70-80 %, si l'on considère toutes les entreprises qui évitent la défaillance en recourant à des procédures de prévention, tels le mandat ad hoc\* ou la conciliation\*.

Le cadre juridique des procédures collectives et préventives paraît trop souvent impénétrable pour nombre d'acteurs à qui il serait si utile, grâce à son ensemble très abouti d'outils adaptés à chaque situation.

**Puisse ce guide servir d'éclairer aux entreprises,** aux dirigeants ainsi qu'à leurs partenaires et que tous y trouvent un appui précieux pour poursuivre leur chemin !



## La vie de l'entreprise

Elle non plus n'est pas un long fleuve tranquille...



**T**el un organisme vivant, l'entreprise naît, grandit, évolue; elle est le siège de tous les événements, heureux ou malheureux, et le dirigeant traversera toujours des épreuves.

À l'euphorie qui entoure souvent la création d'entreprise, il s'agit de répondre par la lucidité, l'organisation et un solide accompagnement, afin d'éviter de multiplier les erreurs de débutant qui font souvent le lit des difficultés futures. En France, environ 40 % des entreprises créées disparaissent avant d'atteindre leur sixième année d'existence – mais **quand elles sont accompagnées, ce taux de mortalité descend à 21 %**<sup>1</sup>.

Lorsque l'entreprise rencontre le succès et le développement, que l'aventure entrepreneuriale finit par révéler l'expérience merveilleuse qu'elle est, faite de liberté et d'enjeux passionnants, offrant au dirigeant la satisfaction de créer des emplois, d'animer un tissu économique, de participer au développement d'une filière et d'un secteur, c'est à de nouveaux tumultes internes et externes qu'elle est amenée à se confronter : difficultés pour l'accompagnement de sa croissance, désorganisation interne, de la filière ou de la chaîne d'approvisionnement, gestion des mariages et des cessions dans son environnement, adaptation aux mutations ou aux crises sectorielles, aux mouvances de marché et à l'apparition de nouveaux acteurs ou de technologies

qui viennent en changer les règles...

Preuve en est, la crise sanitaire en 2020 a pris de court toutes les entreprises et les marchés en France comme dans le reste du monde. Et personne n'avait anticipé l'inflation en 2022 qui vient affecter la reprise. Ces désordres divers, liés aux interactions mais aussi aux aléas de son marché, sont le lot de toute entreprise. Lorsqu'ils sont bien accompagnés et gérés avec les bons outils, ils peuvent se révéler fertiles et parfois clés pour l'avenir. On connaît le dicton : « Ce qui ne nous tue pas nous rend plus forts... »

Encore faut-il combattre efficacement ces « maladies » aux manifestations multiples et souvent cachées. Pour ce faire, **une discipline à trois temps s'impose** : identification et anticipation, gestion et restructuration, convalescence et rebond. Le décalage dans ce séquençage, surtout lors de la phase préventive, peut rendre le traitement des difficultés plus compliqué que ce qu'elles sont en elles-mêmes, voire le compromettre. C'est l'idée du suraccident ou de l'effet boule de neige : les conséquences de difficultés gérables mais non traitées peuvent devenir ingérables et conduire à une fin de vie qui aurait pu être évitée.

**L'identification des difficultés puis leur gestion font partie intégrante des missions du dirigeant** d'entreprise. C'est probablement son plus grand défi. Pour l'accompagner, **le droit français offre une**

“  
Ce qui ne nous tue pas  
nous rend plus forts.”



**boîte à outils unique** avec des procédures souples, adaptées : qu'elles soient mises en œuvre dans un environnement amiable ou judiciaire, elles sont une chance unique offerte pour favoriser le rebond de l'entreprise, qui ressortira plus saine, mieux armée.

Cette renaissance peut se faire aussi à travers la cession de l'entreprise, afin de permettre la transmission du savoir-faire, la poursuite de l'activité et la survie des équipes. **Cette survie est d'intérêt général**, car l'activité d'une entreprise concerne potentiellement un vaste écosystème à l'échelle locale ou nationale.

Ce n'est que lorsqu'elles sont rédhibitoires – souvent parce qu'elles n'ont tout simplement pas été anticipées, mais aussi parce que la vie économique conduit à la disparition d'entreprises, dont l'enjeu est alors l'accompagnement – que les difficultés d'une entreprise peuvent l'amener à la liquidation judiciaire. Le droit français cherche à éviter au maximum cette issue destructrice de valeurs et d'emplois avec, **pour mot d'ordre, l'anticipation des difficultés**, dans le même esprit qui anime nos systèmes de santé : « Mieux vaut prévenir que guérir. »

“

**Mieux vaut prévenir  
que guérir.**

**Hélène  
Bourbouloux**

Fondatrice, le « B » de  
FHBX en 2007!

## Le spectre de la faillite

### Halte aux idées reçues !

**B**anqueroute! Le mot en fait encore trembler plus d'un. À raison, en un sens, car l'échec d'une entreprise est souvent un traumatisme financier, professionnel et/ou personnel pour un dirigeant, ses partenaires et ses salariés. À tort, si l'on y associe les sanctions sévères qui étaient réservées autrefois aux entrepreneurs défaillants.

**Il fut un temps, en effet, où les banqueroutiers étaient emprisonnés, voire punis de mort.** C'était le cas dans l'ancien droit romain, et sous l'Ancien Régime, où la peine capitale était appliquée aux banqueroutiers frauduleux. À tout le moins, les débiteurs insolubles étaient considérés comme des criminels, dépouillés de leurs biens et frappés d'infamie. Dans l'Antiquité, les épouses des faillis devenaient les esclaves des créanciers, forme primitive de gage avec dépossession ; seul le paiement de la dette permettait de rendre sa compagne au marchand !

Au Moyen Âge, le commerçant qui avait « failli » à ses engagements (du latin fallere, « tromper ») passait pour une personne ayant trahi la confiance de ses créanciers et était exclu du monde des marchands auquel il appartenait : symbole de cette mise au ban, son banc au siège de la corporation était brisé (c'est la coutume de la banca rotta, apparue en Italie du Nord, qui a donné le mot « banqueroute\* »). Une venditio bonorum – vente collective des biens du débiteur, inspirée du droit romain – était alors organisée pour payer ses créanciers.

Objet d'ordonnances royales dès le xvi<sup>e</sup> siècle en France, la faillite était encore sévèrement réprimée



par le code du commerce de 1807, au point que les débiteurs en difficulté, terrifiés à l'idée d'aller en prison, étaient prêts à s'endetter plus encore pour retarder ou dissimuler la cessation des paiements. Au début du xix<sup>e</sup> siècle, la vindicte populaire imposait encore aux banqueroutiers une « chevauchée de l'âne » à travers les rues, comme aux femmes infidèles et aux maris violents !

Fort heureusement, **traverser des difficultés pour un chef d'entreprise est aujourd'hui autrement moins traumatisant** : en comparaison, c'est presque une promenade de santé !

# Le droit des entreprises en difficulté

Un ange gardien qui gagne à être connu



**A**u cours des derniers siècles, l'entreprise a peu à peu pris son indépendance par rapport à son dirigeant, et leur sort respectif a fini par être tout à fait dissocié; la prévention a progressivement pris le pas sur la répression, et les considérations économiques et sociales, sur la satisfaction immédiate et souvent improductive des créanciers. **Du «droit des faillites», on a évolué vers le «droit des entreprises en difficulté».** La finalité traditionnelle de la liquidation est passée au second plan, derrière la préoccupation de la sauvegarde de l'entreprise et de son écosystème – sauvegarde considérée comme relevant de l'ordre public économique et social! Le raisonnement du législateur est désormais le suivant : toute entreprise défaillante à un moment donné mérite la chance d'essayer de se redresser. Symbole de cette évolution, le terme de « faillite »\* est utilisé aujourd'hui dans un sens restreint : il ne désigne plus la procédure collective à laquelle se trouvait soumise l'entreprise déposant son bilan – comme c'était

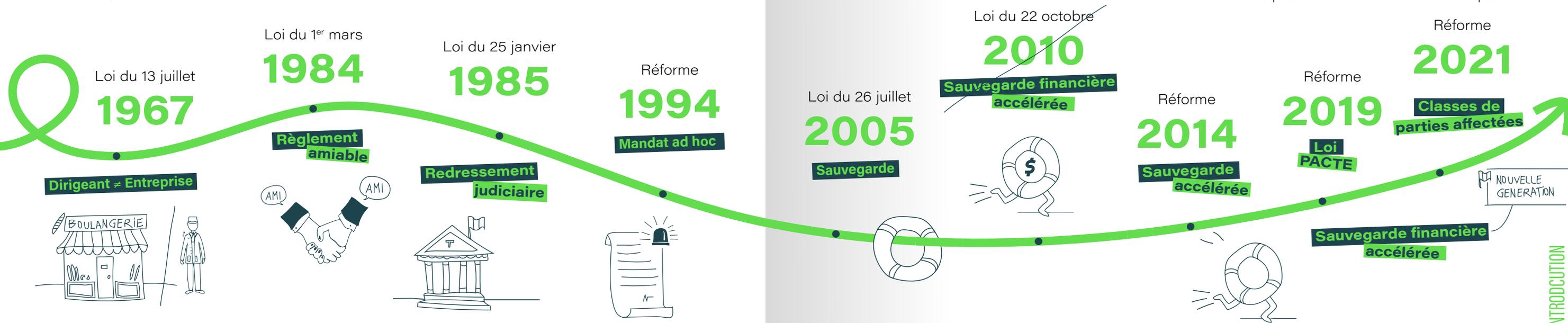
le cas en France jusqu'en 1968 – mais uniquement la procédure de sanction professionnelle, dite « faillite personnelle », prononcée à l'encontre du dirigeant d'une entreprise en redressement ou en liquidation judiciaire, auquel on peut reprocher un comportement imprudent ou malhonnête.

Ce changement de perspective est relativement récent. Si **l'ordonnance de 1673 sur le commerce** de Colbert (ou Code Savary) entendait déjà distinguer les banqueroutes frauduleuses des faillites involontaires, il a fallu attendre les **deux grandes lois du 28 mai 1838 et du 4 mars 1889** pour voir réellement s'adoucir la sévérité à l'égard du failli.

Trois réformes majeures sont venues au xx<sup>e</sup> et au xxi<sup>e</sup> siècle asseoir cette législation favorisant le redressement de l'entreprise soumise à une procédure collective, indépendamment du sort du dirigeant.

→ **La loi du 13 juillet 1967** a dissocié l'entreprise de son dirigeant, de la moralité de laquelle sa survie ne saurait dépendre.

→ **Celle du 25 janvier 1985**, dite loi Badinter (amendée par la loi du 10 juin 1994 pour rééquilibrer les procédures collectives en faveur des créanciers et moraliser les cessions d'entreprises en difficulté), a placé le redressement au premier plan, en visant dans son article 1<sup>er</sup> « la sauvegarde de l'entreprise, le maintien de l'activité, de l'emploi et l'apurement du passif » et en instituant la fameuse appellation de « redressement judiciaire ». La loi a également accru les pouvoirs du tribunal au détriment de ceux des créanciers, en instaurant une période d'observation avant de décider du sort de l'entreprise. Enfin, elle a dissocié la fonction de syndic entre un mandataire de justice spécialisé dans la gestion de l'entreprise en difficulté (l'administrateur judiciaire\*) et un mandataire de justice représentant les créanciers (le mandataire judiciaire\*), qui deviendra liquidateur le cas échéant : cette séparation



entre les deux professions, réglementées et incompatibles entre elles – une spécificité française –, a eu pour objectif d'assurer la représentation et la défense autonomes des intérêts parfois divergents de l'entreprise et de ses créanciers<sup>1</sup>. Cette séparation unique au monde et complexe est aujourd'hui discutable et ne nous convainc plus.

→ **La loi du 26 juillet 2005**, dite loi de sauvegarde (complétée par les ordonnances du 18 décembre 2008 puis du 12 mars 2014), a consacré un changement de paysage majeur, où la cessation des paiements\*, critère traditionnel d'ouverture des procédures collectives, n'est plus centrale, donnant au débiteur la possibilité de se soumettre volontairement à une procédure collective adaptée à ses difficultés (la « sauvegarde »), avant toute défaillance. Cette loi a par ailleurs révolutionné la prévention en faisant de la conciliation la reine des procédures, avec son privilège d'« argent frais ». La loi de sauvegarde a enfin créé un environnement spécifique pour les créanciers en procédures collectives, en instaurant un système de comités les regroupant et appelés à prendre des décisions qui s'imposent à tous à la majorité des deux tiers, récemment perfectionné sur l'impulsion d'une directive européenne de 2019 (sauvegarde accélérée nouvelle génération et classes des parties affectées).

Cette préoccupation de l'anticipation irrigue l'ensemble de la législation récente en matière de droit des entreprises en difficulté : éviter, autant que faire se peut, les procédures collectives, en multipliant et en structurant les actions de prévention ainsi que le règlement amiable des difficultés. Toute difficulté trouve ainsi la procédure qui permet de la traiter, autant d'instruments disponibles dans la « boîte à outils » du droit du commerce.

→ **La loi du 1<sup>er</sup> mars 1984** a instauré la procédure de « règlement amiable », moins lourde et contraignante que les procédures collectives, reposant sur un accord contractuel entre le débiteur et ses principaux créanciers. Cette procédure sera remplacée, dans le cadre de la loi du 26 juillet 2005, par la procédure de « conciliation », où le juge n'intervient plus dans la négociation.

→ **La réforme de 1994** a étendu le domaine des procédures d'alerte et entériné la pratique du « mandat ad hoc », développée depuis les années 1980 par certaines juridictions.

→ **La loi du 22 octobre 2010** a introduit la procédure de « sauvegarde financière accélérée », procédure semi-collective, hybride entre la conciliation et la sauvegarde – supprimée depuis et remplacée (voir ci-après).

→ **La réforme de 2014** a diversifié encore les procédures en créant la « sauvegarde accélérée » et le « rétablissement professionnel », tout en réaffirmant l'importance de la prévention et en incitant au développement des solutions négociées, tout en se prémunissant des créanciers ou des actionnaires minoritaires récalcitrants.

→ **Les réformes s'enchaînent** ces dernières années. En effet, déjà impactés en 2015 par la loi Macron, par les ordonnances réformant le droit du travail en 2017 puis par la loi PACTE de 2019, les outils ont encore été améliorés par les ordonnances à venir sur la transposition récente d'une directive européenne de 2019 ayant réformé en profondeur la conduite des dossiers les plus complexes, par l'instauration des classes de parties affectées\* et la possibilité encadrée d'imposer une solution à des actionnaires inactifs.

→ **L'ordonnance du 15 septembre 2021** a supprimé

les comités de créanciers pour introduire les classes de parties affectées\* et l'application forcée interclasse s'imposant notamment aux actionnaires. Cette ordonnance pérennise en outre certaines dispositions issues des ordonnances prises pendant la période Covid en vue d'une plus grande efficacité des procédures de prévention, et d'une protection renforcée des entrepreneurs individuels.

→ Enfin, **la loi du 14 février 2022** en faveur de l'activité professionnelle indépendante a créé un statut unique pour l'entrepreneur individuel en supprimant progressivement le statut d'entrepreneur individuel à responsabilité limitée (EIRL). Elle vient sanctuariser le patrimoine personnel de l'entrepreneur personne physique, puisque seul le patrimoine professionnel répondra des dettes de l'entreprise.



## L'administrateur judiciaire

### Un partenaire naturel des entreprises

L'administrateur judiciaire est un mandataire de justice « chargé par décision de justice d'administrer les biens d'autrui ou d'exercer des fonctions d'assistance ou de surveillance dans la gestion de ces biens » (article L. 811-1 du code de commerce).

**Auxiliaire de justice**, il relève en France d'une profession réglementée, dont l'autorité de tutelle est la chancellerie. Désigné par les tribunaux, le cas échéant sur proposition de l'entreprise, il rend compte du déroulement de sa mission auprès de ses mandants (la juridiction, les dirigeants ou les associés, selon la mission qui lui a été confiée) sans que la finalité de ses interventions soit la satisfaction individuelle du demandeur de la mission ou de l'administré, mais bien celle de l'ensemble des parties intéressées.

**Expert de la crise**, l'administrateur judiciaire a pour mission de contribuer au redressement des entreprises auprès desquelles il intervient. Tous les efforts qu'il déploie et les moyens qu'il met en œuvre sont unis pour atteindre cet objectif. C'est une sorte de médecin urgentiste de l'entreprise, un spécialiste généraliste dont l'intervention se « déjudiciarise » de plus en plus pour assister les entreprises, leurs dirigeants et leurs partenaires le plus tôt possible dans leurs difficultés. La sortie de crise n'en sera que plus rapide, et plus efficace sur la durée.

<sup>1</sup> La loi du 6 juillet 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques, dite loi Macron, est la première depuis 1985 à revenir sur ces statuts en modifiant les conditions d'accès aux deux professions.



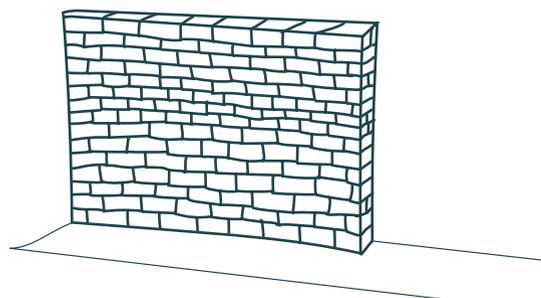
# ANTI- CIPER



Avant l'orage...

# 6

## Les 6 commandements du bâtisseur



1

### À titre personnel, tu te protégeras

Le cordonnier ne sera pas le plus mal chaussé !

→ **Dirigeants, protégez vos arrières en souscrivant :**

- une assurance perte d'emploi (GSC par exemple) ;
- une assurance homme clé, afin d'assurer l'avenir de votre entreprise et de préserver vos proches ;
- une assurance santé entreprise, à intégrer dans le contrat de responsabilité civile du mandataire social : prise en charge des honoraires de conseil des experts de crise (expert-comptable, mandataire ad hoc, conciliateur, avocat, etc.).

→ **Mettez à l'abri votre patrimoine personnel :**

- en effectuant une déclaration d'insaisissabilité de tout immeuble non affecté à votre activité professionnelle ;
- en optant pour une société à responsabilité limitée pour séparer les patrimoines personnel et professionnel. Entrepreneurs individuels, n'oubliez pas que votre domicile personnel est insaisissable pour les dettes professionnelles contractées à partir du 7 août 2015. Pour les dettes antérieures, la protection doit se faire auprès d'un notaire (déclaration d'insaisissabilité). Depuis la suppression de l'EIRL et la création d'un statut unique pour l'entrepreneur individuel en février 2022, la séparation entre les patrimoines professionnel et personnel de l'entrepreneur individuel est automatique ! Toutefois, il est possible de renoncer à ce statut. Résistez à la pression des banques ;
- en choisissant un régime matrimonial en séparation de biens.

2

### Ton activité, bien tu structureras

Une étape indispensable pour une gestion sereine !

**Faites-vous conseiller** (expert-comptable, avocat spécialisé, entrepreneur averti, chambre de commerce, banquier, etc.) **pour :**

→ **choisir la forme d'exercice** (société, statut d'auto-entrepreneur, entreprise individuelle, mise en commun de moyens, etc.) la plus adaptée à votre projet ;

→ **ajuster la capitalisation de départ** de votre société à ses besoins de démarrage ;

→ **assurer votre activité**, vos locaux et ses éléments clés ;

→ **négozier vos concours bancaires** : autorisation de découvert, prêt à moyen ou à long terme, garanties personnelles adaptées ; N'oubliez pas de vous faire conseiller avant de signer une garantie qui vous engage à titre personnel (type caution) ;

→ **connaître les options aux financements bancaires** : crédit-bail\* ou location financière, prêts participatifs, fiducie ;

→ **structurer le bilan de l'entreprise** de façon cohérente : les emplois à long terme appellent un financement long, quand un usage court induit un financement court.



Jean-François Blanc

Associé FHBX depuis 2013.

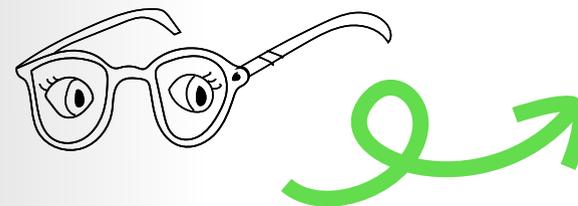


## Le coin des néophytes

### 8 idées pour ne pas laisser la phobie administrative s'installer

Voici quelques réflexes pour vous simplifier la vie et optimiser votre temps consacré à la gestion. Tout est une question de discipline et d'organisation !

- 1 Trier ses documents et les classer**, tout en pensant à ouvrir régulièrement son courrier postal et à imprimer les documents électroniques clés.
- 2 Numériser pour mieux classer**, tout en centralisant l'information au sein d'un seul et même espace.
- 3 Tenir à jour un échéancier des obligations déclaratives et de paiement** (sur agenda papier ou électronique).
- 4 Planifier deux heures par semaine pour l'administratif sur son temps de travail** : ce n'est jamais du temps perdu, mais du temps gagné sur la gestion des ennuis futurs liés aux retards !
- 5 Investir dans un logiciel de gestion**, afin d'automatiser les tâches répétitives et de sécuriser l'archivage de ses documents.
- 6 Se former pour se décomplexer** : entrepreneurs individuels, rappelez-vous que les centres de gestion agréés auxquels vous cotisez proposent des formations gratuites à la comptabilité.
- 7 Jouer la complémentarité** : partagez les tâches avec vos associés.
- 8 Externaliser la gestion administrative** : experts-comptables, assistants administratifs indépendants, centres de services partagés, cabinets de conseil... Divers types de partenaires existent pour vous alléger la tâche et optimiser l'organisation administrative de votre entreprise. Pensez à négocier les tarifs !



### 3 L'espace-temps et tes échéances, tu gèreras Pas de repos pour le trésorier !

Surveiller sa trésorerie présente et future doit être une préoccupation constante du chef d'entreprise et, le cas échéant, de son responsable financier.

→ **Établissez vos prévisions de trésorerie et actualisez-les** à chaque décalage non anticipé (le format idéal est une prévision à 12 semaines, actualisée toutes les 4 semaines). Même approximatives, ces prévisions vous seront très précieuses.

→ **Repérez les grandes échéances** de votre plan d'affaires (démarrage d'un contrat, période de facturation des clients, passation des commandes fournisseurs, etc.) et de votre trésorerie (délais de paiement des clients et des fournisseurs, obtention d'un financement, échéances des charges courantes, etc.).

→ **Surveillez le poste clients** et menez des actions de recouvrement sans délai.

→ **Décalage d'activité ou de règlement ?** Analysez les conséquences sur les propres engagements de l'entreprise.

→ **Luttez contre la phobie administrative !** Faites-vous aider.

4

### Lucide, tu resteras

Nommer les difficultés, apprécier les risques et construire des alternatives

→ **Analysez les conséquences des décalages** des principales échéances de vos prévisions, qui seraient révélés par les outils évoqués à l'instant.

→ **Pensez à moyen et à long terme** : quel impact aura la décision que vous prenez, pour les équipes, les clients, la trésorerie, etc. ?

→ **Rétro pédalez** : vérifiez les délais de préavis (notamment pour la dénonciation du contrat de bail commercial), les formalités et les autres préalables requis pour la mise en œuvre de vos décisions de gestion et ainsi éviter tout décalage de calendrier non budgété en trésorerie.

→ **Pensez varié** : multipliez les options et les plans B (par exemple, à l'occasion d'un surcroît d'activité : embauche en CDD, CDI, sous-traitance, intérim ? Financement bancaire, institutionnel, crédit-bail, fonds propres, mobilisation du poste clients ?).

→ **Appréciez finement les risques** des différentes alternatives qui s'offrent à vous.

→ **Ne pilotez pas exclusivement par la trésorerie** et distinguez l'exceptionnel du structurel : la trésorerie peut être confortée d'éléments non récurrents sans pour autant résulter d'une bonne santé de l'entreprise ; par exemple, une trésorerie reconstituée par la cession d'une immobilisation ou par une opération de déstockage viendra dissimuler un financement insuffisant du BFR\* ou une situation de déficit ou de sous-performance structurelle.

N'oubliez pas que vous pouvez vous faire aider pour répondre à ces dilemmes !

5

### Point tu ne t'isoleras

Confronter ses idées et partager ses difficultés

Pour un chef d'entreprise, a fortiori le dirigeant d'une entreprise individuelle, la solitude est sa meilleure ennemie : au-delà du confort d'avoir peu de comptes à rendre, l'absence de regard extérieur, de confrontation des idées, le manque d'accompagnement, l'inexpérience ont souvent raison des entreprises dès la phase de lancement.

→ **Saisissez toutes les occasions** de communiquer avec vos pairs.

→ **Échangez avec vos clients.**

→ **Partagez avec vos collaborateurs**, écoutez-les.

→ **Faites-vous conseiller par des pros** : avocat, expert-comptable, notaire, banquier, auditeur, cabinet de conseil, assistant administratif indépendant, cellule d'accompagnement des tribunaux de commerce, commissaire aux restructurations et à la prévention des difficultés des entreprises (CRP), mandataire ad hoc et conciliateur.

→ **Activez vos réseaux** : outre les entrepreneurs émérites qui vous entourent, les cercles professionnels et estudiantins, tournez-vous vers les chambres de commerce et d'industrie, les services des impôts des entreprises, les syndicats professionnels, les centres de gestion agréés\*...



6

### Capitaine du navire, tu resteras

Être sur tous les fronts, sans s'enliser ni perdre ses convictions

Vous l'aurez compris, être un entrepreneur éclairé est un travail à plein temps : diriger une entreprise est une fonction qui s'incarne, et impose d'être en permanence sur le pont pour jauger son environnement immédiat et lointain, voir venir les embellies comme les orages, évaluer les enjeux et les risques, sentir les vents favorables...

S'il est indispensable de savoir s'entourer et de s'enrichir de l'extérieur, sans jamais transiger sur son niveau d'exigence vis-à-vis de ses équipes et de ses conseils, il l'est tout autant de ne pas se cacher derrière ces tiers pour prendre les décisions techniques et stratégiques : **in fine, c'est vous – et vos associés – le(s) seul(s) maître(s) à bord.**

Ne cessez jamais de vous documenter, de multiplier les avis et les sources d'information, pour ne pas dépendre d'un point de vue unique. Mais, dans le même temps, ne vous laissez pas noyer dans la masse de données. Sachez écouter votre instinct, gardez le cap de vos valeurs et de vos convictions... et ne perdez pas de vue vos objectifs ultimes : trancher, aviser et agir !

“

**Toute entreprise bien  
portante est une entreprise  
en difficulté qui s'ignore.**



**Nathalie  
Leboucher**

FHBX depuis 2009 et  
associée depuis 2015.

Derrière le clin d'œil au grinçant D' Knock, le personnage de Jules Romains, se cache une réalité qui impose à l'entrepreneur d'être omniscient, et de ne jamais baisser la garde : les difficultés qui peuvent survenir dans la vie d'une entreprise sont nombreuses.

**Ces difficultés sont de toute nature, on peut en identifier 5 grands types :**

- 1. Financières** : déficit ponctuel ou récurrent, défaut de trésorerie, interdit bancaire, etc.
- 2. Opérationnelles** : perte d'un client majeur, retard de livraison d'un fournisseur, panne d'une machine, départ d'un personnel clé, etc.
- 3. Réglementaires** : apparition de contraintes, disparition d'un marché, renchérissement, etc.
- 4. Sociales** : conflit avec un associé, grève de longue durée sur un site de production, assignation aux prud'hommes, etc.
- 5. De marché** : rupture technologique par un concurrent, ubérisation du secteur d'activité, fusion de deux compétiteurs, etc.

Si certaines de ces difficultés peuvent être anticipées, d'autres ne manqueront pas de vous prendre par surprise. **Nombre d'entre elles prospèrent dans l'ombre, alors que, en surface, tout a l'air sous contrôle.**

Il est en particulier tentant, pour un entrepreneur, de se concentrer sur les sujets brûlants de son business pour ne pas avoir à regarder les défauts structurels de l'entreprise. « Cachez ce mauvais signe que je ne saurais voir » : cette politique de l'autruche peut très mal finir !

Plus vous serez vigilant, et plus vous accepterez de l'être, plus vous saurez réagir à temps pour éviter la crise.



## Les signaux qui doivent vous alerter



Les tensions de trésorerie sont les ultimes indicateurs de la mauvaise santé de l'entreprise. Il existe en amont bien des épreuves qui doivent attirer votre attention et vous faire réagir afin de vous éviter de plus grosses difficultés. Ne laissez pas la situation s'installer dans l'espoir de jours meilleurs, car alors des jours résolument mauvais vous attendent.

- 1. Carence ou insuffisance d'accompagnement comptable :** prenez conseil ou changez-en! Soyez exigeant avec les personnes qui vous accompagnent (réactivité, précision, respect des délais, etc.).
- 2. Arbitrages dans les paiements courants :** témoins d'un mode de financement inadapté du BFR ou d'une rentabilité insuffisante, ils sont toujours graves!
- 3. Menaces de résiliation d'un contrat pour impayé, d'assignation en paiement d'un fournisseur, de mise en demeure visant la clause résolutoire du bail\* commercial :** ces difficultés en engendreront de nouvelles! Il faut agir immédiatement.
- 4. Menaces de dénonciation de concours bancaires ou de refus de financement :** la confiance des banques est un indicateur à prendre en compte.
- 5. Engagements disproportionnés par rapport à la rentabilité de l'entreprise :** renégociez! Ils vous conduiront tout droit au n° 2.
- 6. Sous-rentabilité (au regard des engagements financiers) ou déficit structurel (charges d'exploitation non couvertes par les marges) :** identifiez les foyers de perte, repensez la stratégie.
- 7. Pertes exceptionnelles à financer :** estimez les conséquences sur votre trésorerie, envisagez des moratoires auprès des créanciers les moins critiques voire institutionnels (saisine CCSP).
- 8. Blocage dans la gérance, litige ou mésentente entre associés : courez vers un médiateur !**
- 9. Dépendance économique :** le piège se refermera! Diversifiez-vous.
- 10. Sureffectif structurel :** l'entrepreneur éclairé sait ajuster ses charges à son activité pour préserver le maximum d'emplois sur la durée.
- 11. Débauchage de personnel clé :** protégez-vous au moyen, par exemple, de clauses de non-concurrence et, si elles ne suffisent pas, analysez les conséquences sur l'activité.
- 12. Difficultés de recouvrement du poste clients :** à surveiller comme le lait sur le feu! Leurs décalages sont vos décalages, restez vigilant!
- 13. Difficultés d'un client important :** gare à l'effet domino! Retour au n° 9.
- 14. Réorientation stratégique nécessitant de nouveaux financements :** redoublez d'attention et d'échanges pour accompagner cette phase de développement.



# 2

## Réagir face aux difficultés de l'entreprise

### Les 2 bons réflexes à avoir



1

#### Signaler

##### Les procédures d'alerte

Pour détecter au plus tôt les difficultés d'une entreprise et essayer d'y remédier avant que la situation ne s'aggrave, le législateur a mis en place un dispositif flexible et peu contraignant : les procédures d'alerte. Certains partenaires internes comme externes de l'entreprise peuvent **tirer la sonnette d'alarme** dès lors qu'ils relèvent dans ses comptes ou son environnement des éléments laissant présager l'existence de difficultés qui peuvent compromettre sa pérennité et dont la direction ne prendrait pas la juste mesure.

Ils peuvent alors alerter le dirigeant, lui demander des explications et l'aider éventuellement à chercher des solutions pour garantir la viabilité du projet commun.

**Autour du chef d'entreprise**, qui doit mener un diagnostic objectif permanent et rester attentif aux alertes de ses équipes terrain et support, **gravitent 4 types**

Votre maître-mot doit rester l'anticipation : identifier et cadrer le plus en amont possible les enjeux de l'entreprise reste le meilleur moyen de les maîtriser et de les dépasser.

Le droit français offre aujourd'hui une boîte à outils unique, faite de procédures différentes, adaptées à la plupart des cas et permettant de réagir avant la cessation des paiements. **Tout est fait pour vous permettre de traiter les difficultés de l'entreprise dès leur naissance.**

Alors, n'attendez pas sa défaillance pour vous réveiller !

Dirigeant, associé, salarié, partenaire : quelle que soit votre relation à l'entreprise, en cas de difficulté avérée, veillez, analysez et donnez l'alerte !

#### de donneurs d'alerte :

→ **le commissaire aux comptes\*** (obligatoire ou facultatif, en fonction de la structure juridique et du chiffre d'affaires de l'entreprise), qui doit alerter le dirigeant dès qu'il relève des faits de nature à compromettre la continuité de l'exploitation – et en informer le tribunal de commerce, s'il constate que des mesures immédiates doivent être adoptées et/ou que les décisions prises sont insuffisantes ;

→ **les associés** (pour une SARL) ou les actionnaires représentant au moins 5 % (pour une société par actions), qui peuvent interpeller deux fois par an le dirigeant par écrit sur tout fait de nature à compromettre la continuité de l'exploitation ;

→ **le comité social et économique** (ou, à défaut, les représentants du personnel), qui peut alerter, avec l'aide d'un expert, la direction sur des faits de nature à affecter de manière préoccupante l'entreprise ; faute de réaction suffisante du dirigeant, les représentants du personnel pourront saisir l'organe collégial de direction ou d'administration et, à défaut, les associés ;

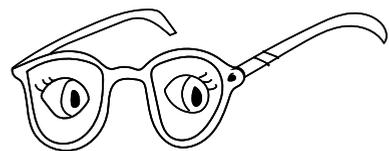
→ **le président du tribunal de commerce ou judiciaire**, qui peut convoquer le dirigeant à un entretien pour l'inciter à réagir et envisager avec lui comment redresser la barre – et, si nécessaire, obtenir de tiers (CAC, représentants du personnel, administrations publiques, organismes de sécurité et de prévoyance sociales, services de centralisation des risques bancaires et des incidents de paiement, etc.) des renseignements de nature à lui donner une exacte information sur la situation de l'entreprise : si les difficultés avérées sont considérables, il pourra préconiser une conciliation ou sensibiliser le procureur, qui pourra alors saisir le tribunal pour l'ouverture d'une procédure collective, dans le souci de préserver au mieux les partenaires de l'entreprise.



Ces différentes procédures d'alerte, qui comportent plusieurs phases et dépendent de la structure juridique de chaque entreprise, sont peu coercitives : elles obligent le dirigeant à **ouvrir les yeux, sinon à réagir concrètement face à la menace.** Si ce dernier fait preuve de mauvaise volonté ou de mauvaise foi, il peut engager sa responsabilité.

**N'hésitez pas à vous tourner vers les centres d'information sur la prévention** des difficultés des entreprises (CIP)\*, les CRP, les observatoires judiciaires ainsi que les cellules de prévention des tribunaux de commerce, qui, s'ils n'ont pas un devoir d'alerte, jouent un rôle crucial en informant bénévolement les chefs d'entreprise en difficulté sur « les outils offerts par la loi pour les aider à traverser ces difficultés ».

Sachez aussi que les groupements de prévention agréés\* (pour un commerçant ou un artisan, entrepreneur individuel, et toute personne morale de droit privé) fournissent à leurs adhérents, de façon confidentielle, une analyse comptable et financière des informations transmises sur leur entreprise et peuvent proposer, en cas de détection d'indices de difficultés, l'intervention d'un expert ou d'un médiateur.



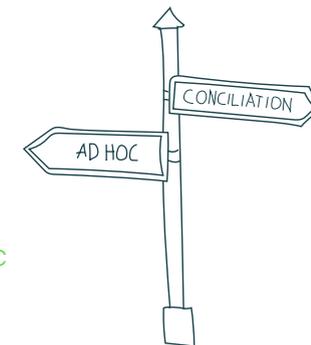
**Sylvain Hustaix**

FHBX depuis 2013,  
et associé depuis 2018.

**2**

## Négocier

Le mandat ad hoc ou la conciliation



Anticiper les difficultés et faire intervenir un tiers indépendant et impartial, afin de **négocier avec ses créanciers et ses partenaires** (salariés, banquiers, fournisseurs, clients, etc.) et de **régler les conflits à l'amiable avant qu'il ne soit trop tard** : c'est tout le sens des actions et des procédures de prévention prévues par le législateur et développées par les tribunaux.

**Les situations pouvant entraîner le recours à la prévention sont multiples :**

- recul du chiffre d'affaires et de la rentabilité rendant trop élevées les charges d'emprunts ;
- dénonciation de concours bancaires ;
- litige entre associés risquant d'entraîner la paralysie de l'entreprise ;
- assignation d'un fournisseur ;
- sous-capitalisation de l'entreprise ;
- accompagnement de la cession d'une entreprise en difficulté ;
- recherche de financements en vue de soutenir une réorientation stratégique ;
- LBO\* supposant une restructuration de la dette ;
- bris de ratios financiers, etc.
- renégociation des PGE, en particulier pour allonger les délais de remboursement au-delà de 6 ans.

**Dans plus de 70 % des cas, la prévention permet de résoudre les difficultés.**

Le président du tribunal de commerce donne mandat pour y répondre à un professionnel, souvent un administrateur judiciaire, qui prend la casquette de mandataire ad hoc ou de conciliateur afin de jouer un rôle de médiateur entre les différentes parties. C'est l'entreprise en difficulté qui propose le professionnel qu'elle souhaite voir désigner.

Son objectif ? Parvenir à un accord équilibré au regard des contraintes de la situation, en engageant sa crédibilité dans les informations transmises et son indépendance dans le respect des parties en présence. Une intervention « sur mesure » et confidentielle, durant laquelle **les dirigeants demeurent libres dans la gestion de leur entreprise.**

**2 outils confidentiels et purement amiables (les partenaires qui seront appelés à la table des négociations sont libres de participer et de parvenir à un accord ou non) sont à votre disposition :**

→ **le mandat ad hoc**, formule très souple et peu encadrée légalement ;

→ **la conciliation**, plus structurée, qui permet si besoin l'homologation judiciaire d'un accord.

## Mandat ad hoc ou conciliation

### Quelle procédure choisir ?

#### Comment s'y retrouver parmi les procédures ? Suivez le guide...

**Ai-je besoin de protéger la confidentialité de mes difficultés à tout prix (oui : procédure préventive) ou au contraire de leviers coercitifs pour les résoudre (oui : procédure judiciaire) ?**

**Ai-je des difficultés de bilan** (efficacité des procédures amiables) **ou de compte de résultat** (efficacité des procédures judiciaires) ?

**L'entreprise est-elle en cessation des paiements ?**

**Oui** : seule une conciliation ou un redressement judiciaire peuvent être ouverts.

**Non** : le mandat ad hoc, la conciliation et la sauvegarde sont possibles.

**Alors, mandat ad hoc ou conciliation ? Les principales différences :**

#### → Mandat ad hoc

- pas de contrainte de durée de la procédure
- pas d'état de cessation des paiements, force contractuelle pure
- information du commissaire aux comptes, mais pas d'information des IRP

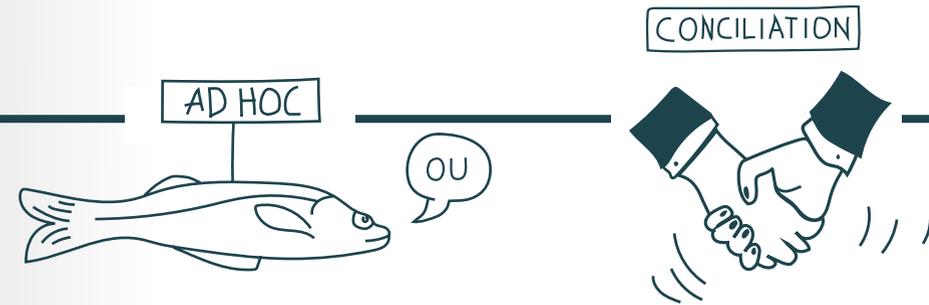
#### → Conciliation

- durée de la procédure : 5 mois maximum
- constat par le président/homologation par le tribunal de l'accord possible
- information du commissaire aux comptes + information des IRP en cas d'homologation
- possibilité d'accorder des délais de grâce sur maximum 24 mois
- privilège de new money\* octroyé aux apporteurs d'argent frais

**Enchaînement possible** : mandat ad hoc, puis conciliation, puis procédures judiciaires hybrides (sauvegarde accélérée nouvelle génération) ou procédure judiciaire classique (sauvegarde, redressement judiciaire).

**La procédure de conciliation comprend les leviers de négociation les plus forts, car :**

- elle est compatible avec l'état de cessation des paiements de l'entreprise de moins de 45 jours ;
- elle permet l'octroi de délais de grâce



pendant la procédure, tant à l'égard des créanciers attraites que des créanciers non attraites ou en cours d'exécution de l'accord ; ces délais sont possibles pour les créanciers signataires, peu importe que ce soit dans le champ de l'accord ou non ; enfin, il n'y a pas d'anatocisme pour les créances de l'accord ou les créances attraites à la procédure et échues à l'ouverture (portée discutée) ;

→ elle constitue l'étape préalable à des outils plus coercitifs (constitution de classes de parties affectées votant à la majorité des 2/3), qui peuvent servir en cas (de risque) d'échec d'accords unanimes amiables (sauvegarde accélérée nouvelle génération, prepack cession, etc.) ;

→ elle sécurise les accords face aux risques liés aux périodes suspectes (bien que purement techniques en raison des définitions de la cessation des paiements\*) et face aux cas de responsabilités ;

→ elle permet aux parties de solliciter que le conciliateur se voie confier une mission spécifique de mandataire à l'exécution de l'accord pour sécuriser les engagements pris ;

→ l'homologation judiciaire de l'accord, qui protège les apporteurs de new money, n'est possible que si des prévisions réalistes démontrent la pérennité de l'entreprise (incluant le financement de ses activités) tout en mettant fin à l'état de cessation des paiements, alignant les intérêts des parties à la négociation. L'attractivité du privilège de new money a été renforcée par l'ordonnance du 12 mars 2014 en confirmant qu'en cas de procédure collective ultérieure, la créance ne serait pas étalée dans le cadre du plan mais payée immédiatement au moment de son arrêt ; d'autre part, la loi prévoit désormais que ce privilège bénéficie tant aux injections d'argent frais effectuées pendant la durée de la conciliation que pendant l'exécution de l'accord de conciliation.

## Focus sur la restructuration des PGE en conciliation

Pour faire face au choc économique provoqué par la crise sanitaire, le gouvernement a mis en œuvre un dispositif exceptionnel de garanties pour soutenir le financement bancaire des entreprises.

→ Les entreprises ont pu souscrire un prêt garanti par l'État du 6 mai 2020 au 30 juin 2022 à prix coûtant.

→ La garantie de l'État couvre entre 70 % et 90 % du montant du capital, intérêts et accessoires restant dus, variant selon la taille des entreprises.

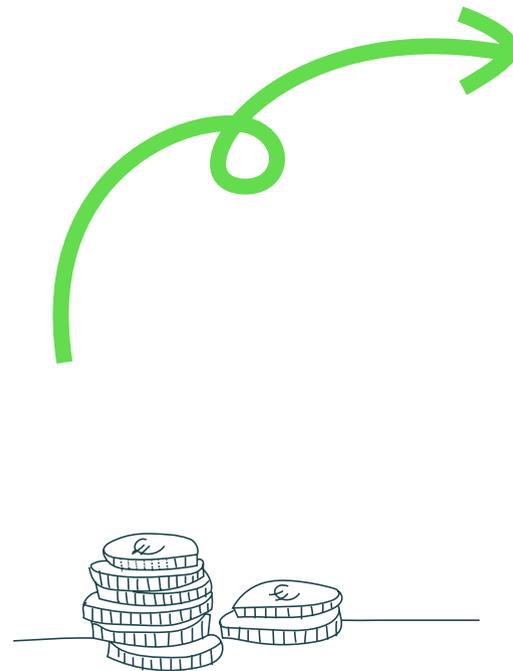
→ Près de 700 000 entreprises ont bénéficié d'un PGE, soit un encours total de plus de 140 Md€.

→ Les entreprises doivent désormais faire face à la charge de remboursement de leur PGE, qui commence au terme de deux années de franchise maximum.

→ En cas d'impossibilité ou de difficultés pour y faire face, les PGE peuvent être renégociés, tout en assurant aux banques de conserver la garantie de l'État, par deux canaux principaux :

- le médiateur du crédit pour les PGE de moins de 50 k€;
- une procédure de conciliation donnant lieu à un accord constaté ou homologué pour les PGE de plus de 50 k€;

→ La conciliation permet, **dans une stricte confidentialité** d'étaler les PGE au-delà de leur période d'amortissement de 4 ans (outre les 2 années de franchise) avec un profil de remboursement progressif ou linéaire, voire de négocier des abandons partiels, selon les capacités de l'entreprise.



“  
**La procédure de conciliation est une procédure amiable de prévention des difficultés des entreprises.**



**Charlotte Fort**

Associée, a rejoint FHBX en 2013.

## 5 grands principes

# distinguent les procédures amiables des procédures collectives

### Les procédures de mandat ad hoc et de conciliation ne sont pas des procédures collectives !

Au cours de ces interventions «sur mesure» et confidentielles – qui permettent d'éviter le suraccident d'une perte de confiance au sein du secteur, alors que précisément des difficultés prises très en amont ne le justifient pas –, les dirigeants demeurent libres dans la gestion de leurs entreprises.

1

### Souplesse de l'encadrement judiciaire et rapidité

Le mandataire ad hoc ou le conciliateur est désigné par ordonnance (confidentielle) du président du tribunal de commerce, saisi sur requête du dirigeant, et non par jugement public du tribunal. Le mandat ad hoc n'est pas limité dans le temps, tandis qu'un accord de conciliation doit être trouvé en un maximum de 5 mois, là où la procédure collective peut durer jusqu'à 12 mois en sauvegarde et jusqu'à 18 mois en redressement judiciaire ! Le contrôle judiciaire en procédure amiable est bien plus lointain que dans le cadre de procédures judiciaires. En amiable, le président du tribunal fixe le cadre, et le tribunal s'assure de la pérennité de

l'entreprise quand l'accord trouvé est soumis à son homologation. Pour autant, ni le tribunal ni le mandataire ad hoc ou le conciliateur n'ont de pouvoir coercitif sur les parties, qui restent toujours libres de participer ou non à un accord, alors que le tribunal est décisionnaire du sort de l'entreprise en cas de procédure judiciaire.

Les droits des créanciers qui ne sont pas appelés aux discussions ne peuvent pas être affectés. Ces procédures ne gèlent pas leurs actions éventuelles, il faut un accord souvent unanime entre les créanciers attirés aux discussions pour les éviter ou les bloquer par une demande de délai de grâce (en conciliation).

Le sort de la procédure amiable est à la main de la société qui en bénéficie et peut y mettre fin à tout moment, même sans qu'un accord ait été trouvé (mais il faudra réagir si cela conduit l'entreprise à la cessation des paiements).

Le président du tribunal est informé du déroulement par les rapports réguliers du conciliateur ou du mandataire ad hoc.

2

### Confidentialité

Les deux procédures sont confidentielles : l'ensemble des parties est tenu à la confidentialité, et sa violation est civilement sanctionnée.

L'existence de la procédure et des difficultés l'ayant justifiée n'est portée à la connaissance des partenaires de l'entreprise que si ceux-ci sont volontairement attirés aux discussions par le mandataire ad hoc ou le conciliateur, en accord avec le dirigeant.

3

### Marge de manœuvre du dirigeant

Même s'il l'accompagne dans les négociations, le mandataire ad hoc ou le conciliateur ne se substitue en aucun cas à l'équipe de direction : il n'y a aucune ingérence de sa part. Le dirigeant reste libre de sa gestion et de l'orientation des négociations. À tout moment, il peut solliciter la fin du mandat ad hoc ou de la conciliation et récuser le médiateur.

Ce dernier ne dispose pas d'autre attribution que d'inciter les parties à discuter, de favoriser l'émergence d'un accord entre elles et, le cas échéant, d'accompagner sa mise en œuvre dans le cadre d'un mandat ultérieur : le « mandat à l'exécution de l'accord ».

À noter que la loi interdit aux partenaires de diminuer les droits ou d'aggraver les obligations de la société du seul fait de la désignation d'un mandataire ad hoc ou d'un conciliateur.

Enfin, en conciliation, les cautions\* (et assimilées) personnes physiques et morales peuvent se prévaloir de l'accord constaté ou homologué mais également des délais de grâce accordés pendant la durée de la conciliation.

4

### Désignation du mandataire ad hoc/du conciliateur sur libre proposition du dirigeant

Mandataire ad hoc et conciliateur sont désignés par le président du tribunal de commerce à la demande du dirigeant de l'entreprise.

Celui-ci peut proposer l'intervenant de son choix, soumis au respect de certains critères d'indépendance et d'impartialité pour préserver sa crédibilité aux yeux des parties.

La société a le droit de choisir le professionnel et doit faire respecter ce droit si le président du tribunal n'a pas de raisons objectives et majeures de retenir un autre professionnel. L'entreprise peut récuser le mandataire ad hoc et peut demander la fin de la procédure à tout moment.

5

### Rémunération fixée par le juge sur proposition des parties

L'ensemble des coûts de restructuration est à la charge de l'entreprise. Pour autant, sauf cas particulier et convention préalable, la société n'est jamais tenue de supporter les frais de ses créanciers attirés aux discussions.

Les honoraires sont discutés entre le praticien et la société, puis fixés et contrôlés par le président du tribunal, le procureur de la République en étant avisé.

À noter que « la rémunération ne peut être liée au montant des abandons de créances obtenus ni faire l'objet d'un forfait pour ouverture du dossier ».

## Les 4 étapes clés

### des procédures amiables



**1** Phase de diagnostic



**2** Identification des besoins et de la solution adaptée



**3** Négociation de l'accord



**4** Implémentation de l'accord

(avec éventuellement la poursuite de l'accompagnement : passage en procédure collective, mandataire à l'exécution de l'accord, clause de rendez-vous\*)

Avant l'examen d'une demande de constat ou d'homologation de l'accord, un état des frais induits par la conciliation est déposé au greffe à l'attention exclusive du Président ou du tribunal (le ministère public y a également accès).

#### Le rôle du mandataire ad hoc ou du conciliateur est d'inciter les créanciers et les partenaires commerciaux à négocier sur de nouvelles bases dans des délais brefs :

Il réunit l'ensemble des parties autour de la table et rythme les négociations en vue de rechercher une solution globale, tout en assurant la sécurité juridique des interlocuteurs et la transparence des négociations – qui reposent sur l'existence d'un cadre structuré, la fiabilité de l'information transmise ainsi que l'indépendance et l'impartialité du mandataire ad hoc ou du conciliateur, dans le calendrier idoine.

Dans l'objectif de restaurer durablement la situation de l'entreprise, et grâce à l'indépendance que lui confère son statut et son intervention ponctuelle, le mandataire ad hoc ou le conciliateur bénéficie de la crédibilité nécessaire pour mettre en œuvre **différents leviers d'action** :

#### 1. Négociation de moratoires avec les créanciers

Il aidera à obtenir des délais de paiement auprès des fournisseurs et des banques critiques (amend & extend agreement).

Il préconisera un étalement équilibré ou la restructuration de dettes financières (réaménagement des crédits, garanties, ratios bancaires ou deleverage\*).

Il négociera avec les administrations fiscales et sociales pour l'obtention de remises et de délais, ainsi que de financements de créances fiscales (CIR\*, carry-back\*...).

#### 2. Identification de nouvelles sources de financement

Sur la base des propositions chiffrées de restructuration établies avec l'entreprise et ces conseils, et partagées entre tous, la nouvelle stratégie de l'entreprise et les besoins y afférents pourront ainsi être présentés aux parties.

Le conciliateur ou le mandataire ad hoc aidera à identifier et à négocier les financements nécessaires, adaptés aux besoins, en se tournant vers les interlocuteurs adéquats.

Pour reconstituer les capitaux propres, le mandataire ad hoc ou le conciliateur aidera à la négociation avec les actionnaires ou à l'entrée de nouveaux investisseurs.

Lorsque des besoins de trésorerie doivent être financés, la procédure de conciliation est d'une redoutable efficacité avec son **privilège dit de « l'argent frais » ou « new money »\***, qui protège les apporteurs de fonds nouveaux ou de prestations nouvelles : en cas d'échec et d'ouverture ultérieure d'une procédure collective, les titulaires de ce privilège ne pourront pas se voir imposer des délais dans le plan final et seront remboursés de ces apports à l'arrêté du plan.

Le mandataire ad hoc ou le conciliateur pourra enfin accompagner l'entreprise dans des négociations sur son passif institutionnel avec le Comité interministériel de restructuration industrielle (CIRI, compétent pour étudier la restructuration des entreprises de plus de 400 salariés) ou avec les comités départementaux d'examen des problèmes de financement des entreprises (CODEFI, compétents pour les entreprises de moins de 400 salariés). CIRI et CODEFI pourront faciliter l'obtention de délais et de remises de dettes publiques auprès de la CCSF.

#### 3. Restructuration de l'entreprise

Outre la recherche des financements adaptés, l'ac-

#### Obtenir des délais et des remises de dettes publiques : la saisine de la CCSF (Commission des chefs de services financiers)

→ Délai de saisine de la CCSF : 5 mois à compter de l'ouverture de la conciliation.

→ Quelles remises peuvent être accordées par les créanciers publics ?

- Remises de dettes ne pouvant représenter un avantage économique injustifié.
- Efforts des créanciers publics coordonnés avec ceux des autres créanciers et des actionnaires et dirigeants.
- Interdiction de remise sur la part salariale.
- Exclusion des impôts indirects (TVA, etc.).

→ Quels délais peuvent être accordés par les créanciers publics ?

- En pratique, des délais de 6 à 36 mois peuvent être consentis.
- Garantie à prévoir parfois en contrepartie du moratoire accordé, selon le contexte général et les efforts des autres parties.

L'intérêt de saisir la CCSF pour négocier un plan d'étalement tient au délai raccourci, grâce à l'existence d'un interlocuteur unique qui prendra en compte les impacts économiques et sociaux du dossier.

#### Les clés de la négociation avec la CCSF

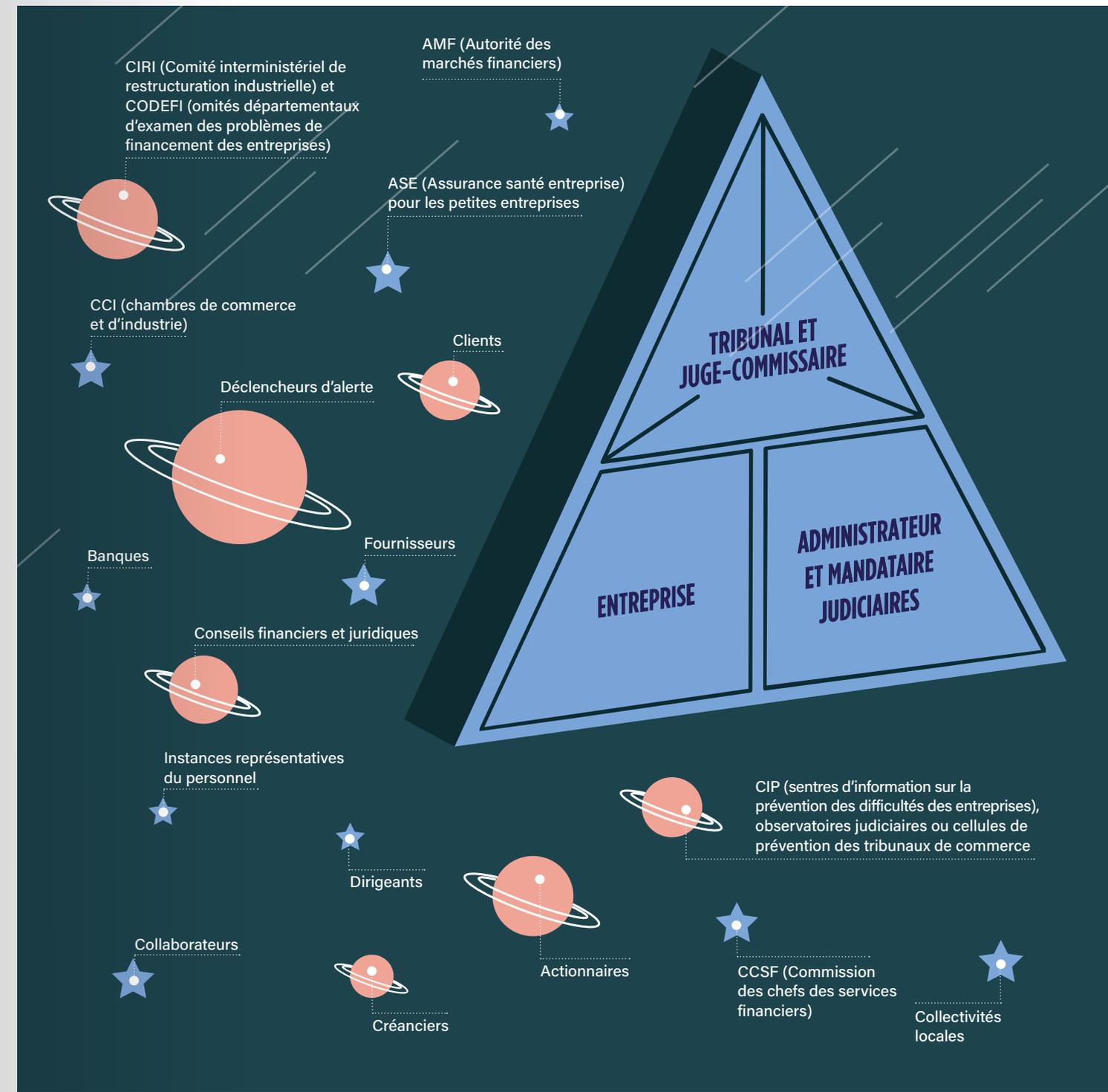
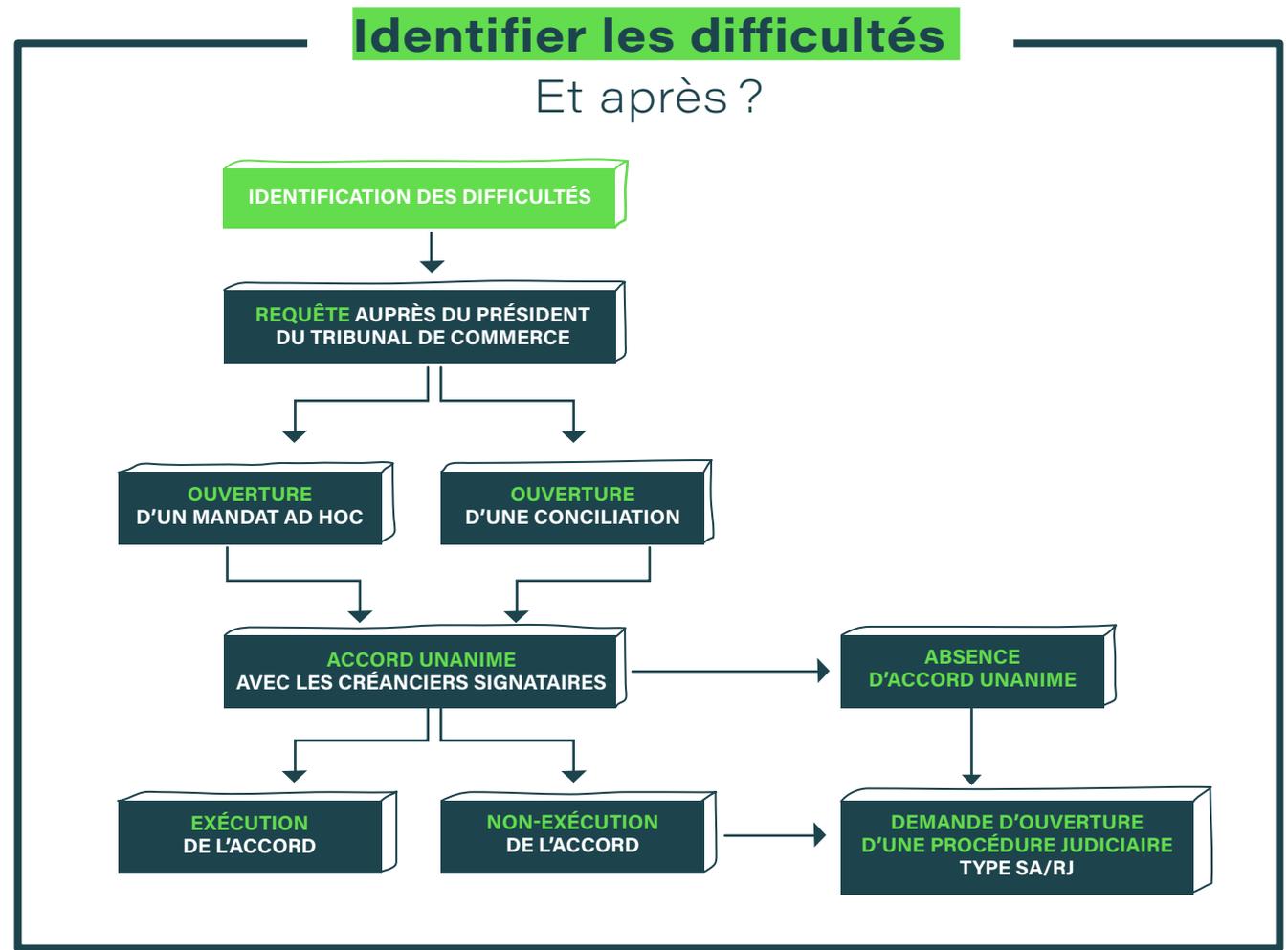
→ Maîtriser le calendrier pour mettre en place rapidement un plan d'une durée raisonnable (6 à 24 mois, sauf exception).

→ Présenter un plan fondé sur une vision objective des difficultés rencontrées par l'entreprise et des perspectives réalistes de redressement avec des outils de suivi adaptés.

#### Avis aux entrepreneurs individuels

→ Si le paiement des cotisations sociales afférentes à votre rémunération se tend, vous pouvez envisager d'adresser une demande à votre interlocuteur habituel. Pour favoriser une acceptation, il est possible d'accompagner cette demande d'un premier versement partiel ainsi que des chèques à venir en encaissement.

compagnement en procédure amiable peut également viser à sécuriser une restructuration du groupe ou sa cession, qui peuvent impliquer une cession d'actifs ou de filiales et, le cas échéant, des négociations pour autoriser l'entreprise à disposer de ces biens qui peuvent avoir été donnés en garantie. Enfin, ce peut être un cadre sécurisant pour la cession de filiales (tant sur la valeur d'entreprise retenue que sur la qualité de l'acquéreur et du projet, etc.).





Pour autant, les procédures amiables restent limitées par rapport aux procédures collectives, le praticien ne disposant pas des leviers contraignants et efficaces qui existent en sauvegarde ou en redressement judiciaire.

→ L'encadrement judiciaire souple des procédures amiables et leur caractère essentiellement amiable font que **les créanciers ne peuvent être forcés de participer ni de signer**, alors que l'unanimité des parties est requise pour la signature de l'accord final et que les droits des créanciers non attraités ne sont pas affectés : il faudra user de procédures hybrides (sauvegarde accélérée – focus en p. xx) pour venir à bout des récalcitrants de mauvaise foi !

→ Le caractère amiable fait que ces procédures ne gèlent automatiquement ni les dettes ni les actions mis en place par les créanciers; seuls des délais de grâce de maximum 24 mois peuvent être obtenus en conciliation (pendant et/ou après la conciliation) en cas de recouvrement forcé ou de refus opposé par le créancier, suite à la demande qu'il accepte de suspendre l'exigibilité des créances pendant le temps des discussions. De ce fait et de façon générale, les procédures amiables sont **plus utiles pour résoudre des difficultés de structure de bilan**, et les procédures judiciaires plus efficaces pour résoudre des difficultés liées aux comptes de résultat.

→ En conciliation, la rapidité peut parfois devenir une contrainte (5 mois maximum) !

→ Enfin, aucun aménagement du droit du travail n'existe dans le cadre de ces procédures préventives.

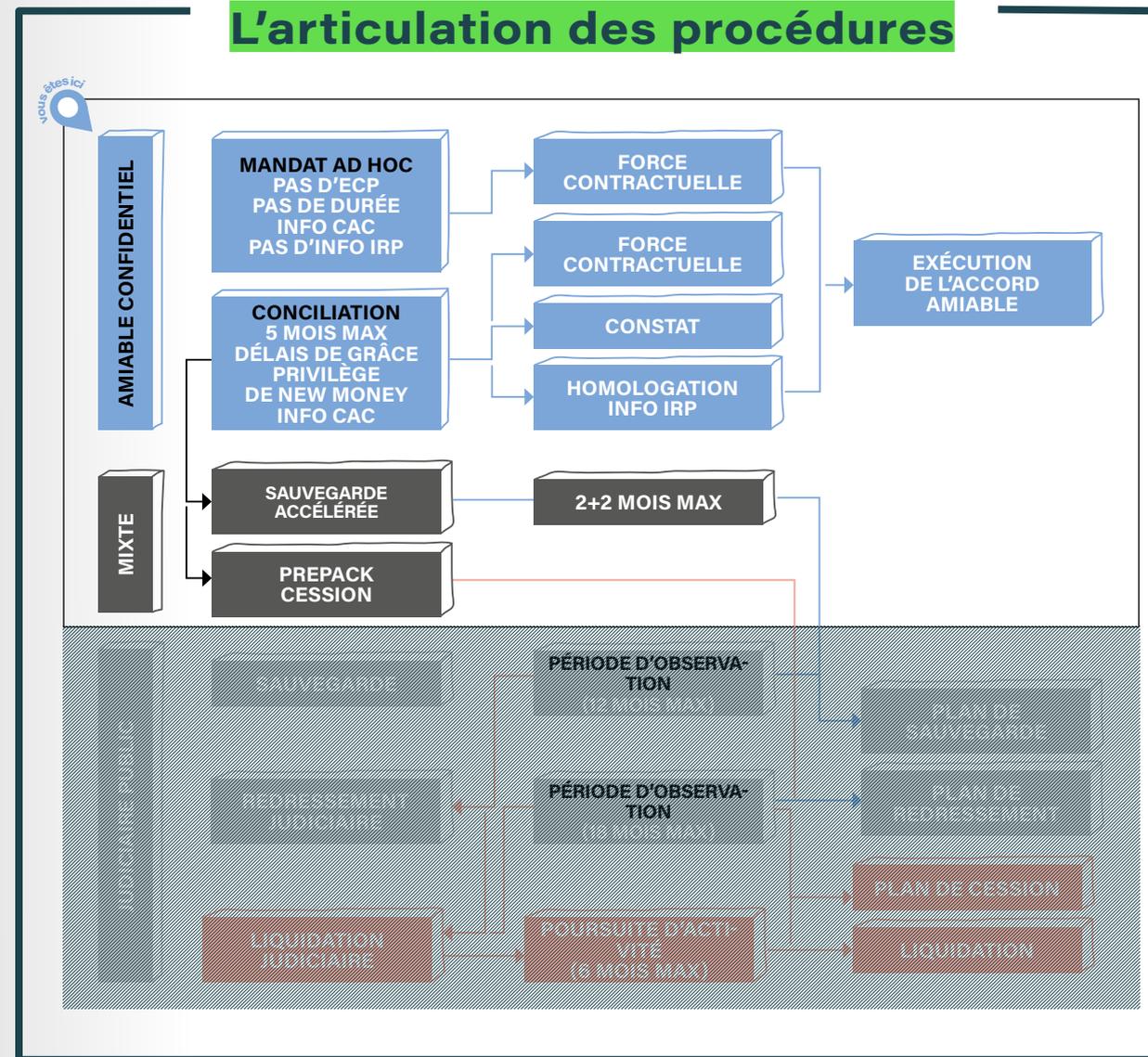


**Théophile Fornacciari**

Associé FHBX depuis 2021, et associé fondateur de FHBX Fiducie (2021).

Vous êtes ici !

## L'articulation des procédures

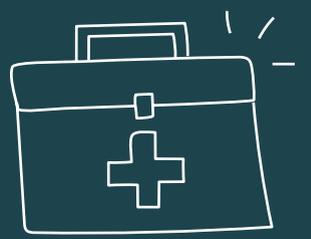






# GÉRER

Traverser la tempête



## Point d'étape



Nous l'avons vu, le droit français offre deux procédures de prévention : **le mandat ad hoc et la conciliation**, qui sont des outils flexibles et purement amiables pour anticiper des difficultés futures. Ce ne sont donc **pas des outils pour traiter les difficultés ou la défaillance avérée d'une entreprise**, qui nécessitent le recours à des procédures judiciaires plus encadrées, sous la houlette du tribunal, décisionnaire final du sort de l'entreprise. De façon schématique, les problèmes liés à la structure de bilan (financier) de l'entreprise se résolvent plus facilement dans un cadre amiable et les **problèmes de compte de résultat (opérationnel)**, par les **procédures collectives\***, lesquelles permettent un travail sur la structure de charges de l'entreprise avec plus d'efficacité, même en l'absence immédiate des fonds suffisants.

### Les effets contraignants des procédures judiciaires sont proportionnels aux difficultés.

→ **L'entreprise peut entrer en procédure** avant d'être en cessation des paiements, précisément pour la prévenir : c'est alors une procédure de **sauvegarde** qui s'ouvre ; elle peut se décliner en sauvegarde accélérée et doit alors débuter dans le cadre d'une procédure de conciliation\*.

→ **L'entreprise doit entrer en procédure** dans les 45 jours où sa défaillance est avérée (l'actif disponible ne suffit plus à honorer le passif exigible) : compte tenu de l'état de cessation des paiements de l'entreprise,

seul un **redressement judiciaire\*** est alors possible.

→ **Quand la situation est irrémédiable**, alors l'entreprise entre en procédure les pieds devant : c'est la **liquidation judiciaire\*** – où l'administrateur judiciaire n'intervient pas.

Ces procédures sont **publiques, plus longues** (12 ou 18 mois maximum pour la sauvegarde et le redressement judiciaire) que les procédures amiables et sont conduites dans un cadre judiciaire.

Le contrôle du tribunal se matérialise par le fait qu'il devient l'ultime décisionnaire du sort de la procédure et donc de l'entreprise (il renouvelle ou met fin aux procédures, adopte ou non les plans proposés...).

En outre, **les pouvoirs de gestion de l'entreprise sont répartis entre le dirigeant et l'administrateur judiciaire**, qui est désigné (obligatoirement quand le chiffre d'affaires dépasse 3 M€ ou quand il y a plus de 20 salariés ; en deçà, sa désignation est facultative), outre un mandataire judiciaire chargé de représenter les intérêts des créanciers. Ces organes peuvent être doublés dans le cas de grands groupes ou de sociétés de taille très significative (20 M€ de chiffre d'affaires et 3 établissements secondaires au moins).

Dans cet environnement, **l'administrateur judiciaire a pour mission d'aider** au sauvetage de l'entreprise et d'assister la gestion de celle-ci. **Ses pouvoirs sont graduels en fonction de l'étendue des difficultés :**

→ **En sauvegarde**, où l'entreprise n'est pas défaillante, il aura en général une simple mission de surveillance.



Cécile Dür

FHBX depuis 2007  
et associée depuis 2014.

→ **En redressement judiciaire**, où l'entreprise est défaillante et la confiance est à recréer avec l'environnement, l'administrateur judiciaire aura au minimum une mission d'assistance, au maximum une mission de représentation totale.

**En contrepartie de ce dessaisissement partiel de la direction**, les procédures judiciaires offrent **un environnement propice au sauvetage, une bulle d'air**, grâce à **des leviers uniques, dont les principaux sont :**

→ le gel des dettes antérieures à la procédure en vue de leur étalement sans intérêts dans le cadre d'un plan de 10 ans maximum, qui pourra, dans les entreprises les plus significatives, être arrêté par la majorité des deux tiers des créanciers réunis en classes de parties affectées\* ;

→ la suspension des poursuites judiciaires ;

→ la suspension du cours des intérêts pour les dettes à moins d'un an ;

→ l'intervention de l'AGS\* pour l'avance des indemnités de licenciement voire des arriérés de salaires (en redressement judiciaire) ;

→ la rationalisation des contrats conclus par l'entreprise (résiliation sans préavis et indemnités au passif) ;

→ la reconstitution du patrimoine de l'entreprise ou de ses capitaux propres avec, si besoin, une refonte forcée de son actionariat dans les cas les plus graves.

## En quête de rebond ?

# Les 3 procédures judiciaires de la « boîte à outils » des entreprises à envisager

Les procédures collectives offrent des outils gradués dans leurs effets :

1

### Sauvegarde



Dispositif intermédiaire entre la procédure préventive et le redressement judiciaire, dans la mesure où la sauvegarde permet d'appréhender dans un cadre judiciaire des difficultés qui n'ont pas encore conduit à l'état de cessation des paiements\*, cette procédure **s'adresse à toute entreprise** (commerçant, artisan, agriculteur, professionnel indépendant ou à statut réglementé, et toute autre personne morale de droit privé) **justifiant de difficultés qu'elle n'est pas en mesure de surmonter**. Elle ne peut être ouverte qu'à l'initiative de l'entreprise, qui peut proposer l'intervention de l'administrateur judiciaire de son choix, sous réserve de la décision finale du tribunal après avis du parquet.

Cette procédure collective procède ainsi du même esprit d'anticipation que les procédures de prévention, avec un contrôle plus important du tribunal.

Son principal avantage est de fournir le cadre plus coercitif des procédures collectives qui permettent à l'entreprise de geler ses dettes, de **se prémunir des poursuites de ses créanciers** ou de faire intervenir l'AGS pour le financement des coûts d'éventuels licenciements (en période d'observation ou en exécution du plan de sauvegarde uniquement).

Dans son jugement d'ouverture qui est public, le tribunal désigne un administrateur judiciaire, ainsi qu'un mandataire judiciaire (qui dresse l'état du passif). Les salariés sont représentés dans la procédure, et des créanciers (jusqu'à 5) peuvent être désignés en tant que contrôleurs.

Le jugement du tribunal ouvre une période dite « d'observation » de 6 mois, renouvelable une fois. Durant cette période, le dirigeant continue à assurer seul la gestion de l'entreprise. Il peut être assisté par l'administrateur judiciaire sur certains aspects, dont la gestion de la trésorerie.

La procédure, non confidentielle, peut aboutir à un

plan de sauvegarde, arrêté par jugement du tribunal de commerce et opposable à tous les créanciers de l'entreprise. En sauvegarde, seule une cession partielle de l'entreprise est possible : le dirigeant reste et restera maître à bord.

Tout nouvel apport de trésorerie, consenti pendant la période d'observation ou lors de l'arrêt du plan bénéficiera du nouveau privilège de post money\*.

2

### Sauvegarde accélérée



Cette procédure collective spécifique se distingue de la sauvegarde judiciaire en ce qu'elle est **obligatoirement précédée d'une procédure de conciliation**, qui aura permis l'émergence d'un plan à soumettre obligatoirement (quelle que soit la taille de l'entreprise) aux classes de parties affectées à la règle de la majorité des deux tiers. Ses délais sont par ailleurs abrégés (2 + 2 mois maximum). Conçue pour faciliter le dénouement heureux d'une conciliation qui a échoué en raison de l'opposition d'une minorité de créanciers, elle est réservée à toute entreprise engagée dans une procédure de conciliation, dont les comptes sont certifiés par un CAC ou établis par un EC, qui peut être en cessation des

paiements, à condition que cette situation ne date pas de plus de 45 jours, et qui justifie d'un projet de plan visant à assurer leur pérennité, susceptible de recueillir un soutien suffisamment large de la part des créanciers, réunis en classes de parties affectées\*. Leur constitution est obligatoire, même si l'entreprise ne dépasse pas les seuils imposant légalement leur constitution en sauvegarde classique ou en redressement judiciaire. La sauvegarde accélérée peut affecter tout ou partie des créanciers, excepté les salariés et les créanciers alimentaires.

Ouverte à la demande du dirigeant, cette procédure permet de bénéficier d'un gel de dettes pendant au maximum 4 mois. À défaut de plan dans ce délai, le tribunal met fin à la procédure, sans possibilité d'arrêter un plan avec des délais imposés par le tribunal.

En cas de blocage par des créanciers qui ne sont pas dans la valeur de l'entreprise ou des actionnaires, le tribunal peut forcer l'arrêt d'un plan à l'égard de tous dès lors qu'une classe de créanciers privilégiés ou dans la valeur de l'entreprise vote en faveur du plan (application forcée interclasse\*), sous



\* Éligibles au régime de droit commun des comités de créanciers : nombre de salariés supérieur à 150 ou CA supérieur à 20 M€.

réserve de vérifier une série de conditions supplémentaires. Cette procédure peut être semi-collective et n'affecter que certaines catégories de créanciers. Elle se substitue par exemple à l'ancienne SFA (sauvegarde financière accélérée).

De façon générale, la complexité de ces outils exceptionnels justifie pour l'entreprise de se faire assister d'un conseil spécialisé.

3

### Redressement judiciaire

C'est la procédure française la plus connue qui s'impose **en cas de cessation des paiements**. Cette procédure collective concerne toute entreprise (société, professionnel indépendant, commerçant, artisan, profession libérale, agriculteur, association) dans l'impossibilité de régler ses dettes avec son actif disponible, mais dont la situation permet encore un redressement.

#### La procédure de redressement judiciaire peut être ouverte :

- à la demande du chef d'entreprise (au plus tard dans les 45 jours suivant la cessation des paiements);
- sur assignation d'un créancier (sauf si une procédure de conciliation est en cours);
- à la demande du procureur de la République\* (sauf si une procédure de conciliation est en cours).

Le tribunal désigne alors un juge-commissaire, un administrateur judiciaire\* ainsi qu'un mandataire judiciaire. Les salariés sont représentés dans la procédure, et des créanciers (jusqu'à 5) peuvent être désignés contrôleurs. L'entreprise ne peut plus dorénavant bénéficier des procédures préventives : mandat ad hoc, sauvegarde.

Le redressement judiciaire prévoit une **période d'observation de 12 mois maximum** (sauf prorogation exceptionnelle jusqu'à 6 mois complémentaires, sur demande du ministère public). Elle permet de geler les poursuites des créanciers ainsi que les dettes de l'entreprise, sous le contrôle de l'administrateur judiciaire, le temps de mener la restructuration et de démontrer la faisabilité d'une continuation de l'activité et du remboursement des dettes.

Sur décision du tribunal, la procédure débouche soit sur un plan de continuation\*, soit sur un plan de cession, soit sur la liquidation judiciaire\* de l'entreprise, lorsque le redressement est manifestement impossible.

Comme en sauvegarde, l'administrateur judiciaire devra procéder à la constitution de classes de parties affectées\* dès lors que l'entreprise dépasse certains seuils, ou si le juge-commissaire l'autorise à la demande du dirigeant ou de l'administrateur judiciaire.



## La procédure de traitement de sortie de crise, PTSC, quèsaco ?

→ La procédure de traitement de sortie de crise a été créée par la loi du 31 mai 2021. Elle a été pensée pour permettre aux petites entreprises affectées par la crise de rebondir.

→ Ainsi une entreprise en cessation des paiements, qui fonctionnait dans des conditions satisfaisantes avant la crise sanitaire, peut-elle étaler ses dettes « covid », en passant par un redressement judiciaire simplifié et express qui ne dure que 3 mois. Sont éligibles les entreprises dont :

- le nombre de salariés employés à la demande d'ouverture de la procédure est inférieur ou égal à 20;
- le passif au bilan est inférieur à 3M€ (hors capitaux propres);
- les fonds disponibles sont suffisants pour payer les créances salariales.

→ La PTSC permet de geler l'ensemble des dettes (sauf les créances nées d'un contrat de travail, les créances alimentaires, les créances délictuelles et les créances modiques) en vue de présenter un projet de remboursement de celles-ci, sur une durée pouvant atteindre 10 ans. La durée maximale est de 3 mois. Au cours de cette période, le dirigeant et le mandataire de justice désigné par le tribunal (soit un administrateur judiciaire soit un mandataire judiciaire qui accompagnera le dirigeant dans l'élaboration du projet de plan en prenant les deux casquettes) travaillent en collaboration pour élaborer un projet de plan d'apurement des dettes. À défaut de plan dans les 3 mois, le tribunal ouvre un redressement judiciaire ou une liquidation ju-

diciaire. À la différence du redressement judiciaire, le plan de cession n'est pas possible en PTSC.

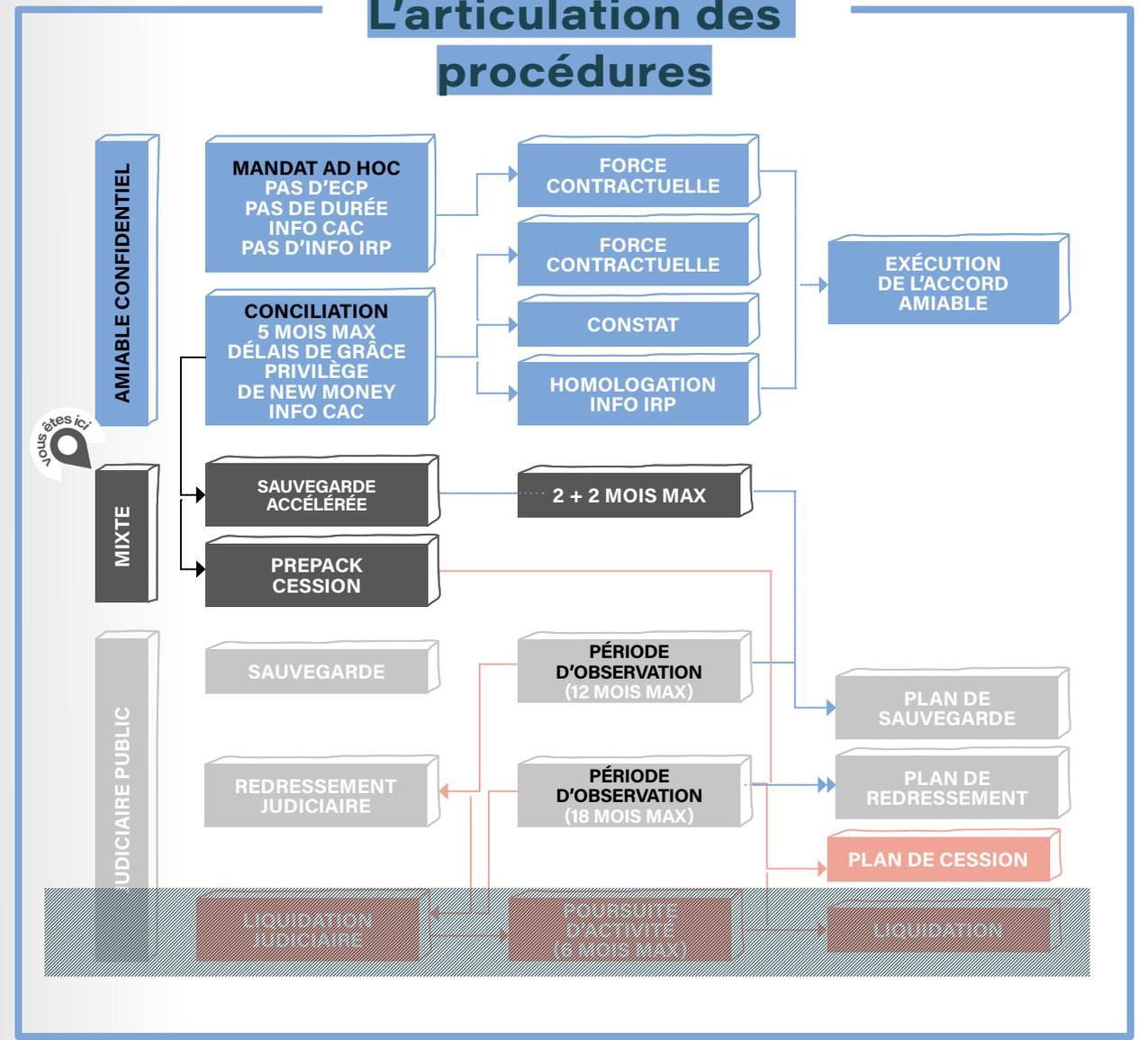
→ La procédure est applicable depuis le 18 octobre 2021 et pourra être demandée jusqu'au 1<sup>er</sup> juin 2023.





Rappelez-vous : vous êtes ici !

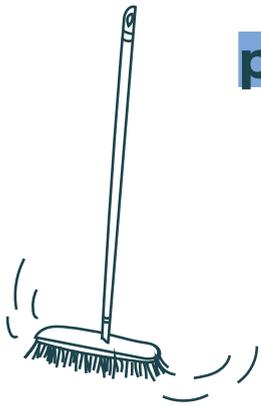
## L'articulation des procédures





# 10

## Les 10 idées reçues à balayer sur les procédures judiciaires



**1** La procédure collective n'est pas une sanction, c'est une opportunité pour l'entreprise de pérenniser son activité

Ouf !

Voir son entreprise soumise à une procédure collective est souvent perçu par le dirigeant comme un échec, voire une sanction à l'égard de son expérience entrepreneuriale. C'est pourtant avant tout, pour l'activité qu'il a fait naître, une chance de perdurer.

Dès lors que vous agissez de bonne foi et dans l'intérêt de votre entreprise, vous serez soutenu tout au long de la procédure par ses différents organes. Le rôle de l'administrateur judiciaire, en particulier, est de vous assister dans vos diverses démarches et de vous **aider à bâtir un plan réaliste et équitable** pour poursuivre l'activité.

Plus vous aborderez la procédure dans cet état d'esprit, plus elle sera efficace et vous offrira des opportunités de rebond.

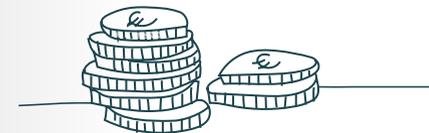
**2** Redresser n'est pas liquider, c'est recréer de la valeur

La procédure de redressement judiciaire ne doit pas être confondue avec la liquidation judiciaire\* : en redressement judiciaire, tout est mis en œuvre pour sauver l'activité et la continuer, prioritairement avec la même équipe dirigeante, sauf à ce que la cession soit inévitable (étalement du passif incompatible avec les perspectives de l'entreprise).

La cession de l'entreprise, qui n'est pas possible en sauvegarde, est ainsi subsidiaire en redressement judiciaire : cette issue est envisagée **si et seulement si** aucun plan de continuation sérieux n'est présenté par l'entreprise.

En sauvegarde, le dirigeant ne peut pas être déposé de son entreprise, la voie de la cession totale n'est donc pas ouverte.

La préparation de l'issue est commune et **début** par **un audit** tant financier que juridique, commercial, fiscal, social et environnemental de l'entreprise, l'administrateur dressant ce bilan dans l'objectif de rechercher et de mettre en œuvre de manière prioritaire toutes les mesures susceptibles de recréer de la valeur et de rembourser les dettes.



Le risque de basculer en liquidation judiciaire est néanmoins permanent : la conversion est inévitable si du nouveau passif est créé au cours de la période d'observation. C'est dire l'importance d'une communication régulière et fructueuse entre l'entreprise et l'ensemble des organes de la procédure.

**3** La procédure collective n'est pas une asphyxie, mais une bulle d'oxygène qui permet de souffler



L'ouverture d'une procédure de sauvegarde ou de redressement judiciaire a pour effet premier de faire souffler l'entreprise, qui se retrouve alors à l'abri des poursuites de ses créanciers et peut **se concentrer sur les moyens de restructurer rapidement son activité**.

Avant toute autre chose – et c'est en cela qu'elles se distinguent des procédures préventives –, ces procédures collectives permettent aux entreprises en difficulté de sécuriser le déroulement de la poursuite d'activité : gel du passif et des actions en justice des créanciers, poursuite des contrats en cours, négociation de moratoires... Mandataire de justice « chargé par décision de justice d'administrer les biens d'autrui ou d'exercer des fonctions d'assistance ou de surveillance dans la gestion de ces biens », l'administrateur judiciaire va également **prendre toutes les mesures nécessaires à la conservation des droits de l'entreprise** : inscription d'hypothèques, nantissements sur les fonds de commerce\* et autres sûretés portant sur des biens mobiliers...

## L'administrateur judiciaire ne travaille pour personne, il est au service de l'intérêt collectif

L'entreprise est un écosystème dans lequel gravitent diverses parties prenantes (dirigeant, associés, salariés, clients, fournisseurs, banques, organismes collecteurs de l'État, etc.). Aussi, l'entreprise en difficulté a tôt fait de devenir un champ de bataille où ces intérêts se mettent à diverger, chacun essayant d'améliorer sa situation individuelle au détriment de celle des autres.

Si le tribunal mandate un administrateur judiciaire durant la procédure, c'est précisément pour **défendre ce projet commun, l'intérêt social, compris comme un intérêt collectif, et recréer une dynamique de confiance** entre les divers partenaires de l'entreprise. La notion de «procédure collective» participe de cet esprit. Dans les procédures de sauvegarde, de redressement et de liquidation judiciaires, les actions en justice des différents créanciers sont collectivisées afin d'assurer un règlement commun de leurs créances et d'éviter qu'entre eux le paiement ne soit «le prix de la course» : en d'autres termes, que les premiers arrivés soient les premiers servis ! Ainsi, les créanciers sont soumis à la même discipline et aux mêmes leviers d'action à l'encontre de leur débiteur.

Instance de relais entre l'entreprise et le tribunal, l'administrateur judiciaire est un **partenaire objectif** qui travaille pour la continuité de l'activité et n'a pas de «client». Par son indépendance et son regard neuf, par la sécurité juridique et la garantie d'équité et de transparence qu'il apporte dans les négociations, il est le plus à même, en situation de crise, de rassembler les énergies et de les faire converger à nouveau vers un but commun : celui du redressement de l'entreprise.



**Alicia Alves**

Associée, a rejoint FHBX en 2020.



5

## L'administrateur judiciaire ne prend pas les commandes de l'entreprise :

le dirigeant reste le dirigeant, sauf cas exceptionnel !



L'administrateur judiciaire a quelques missions conjointes avec le débiteur, qu'il assiste dans la gestion de l'entreprise et qu'il aide dans ses efforts pour maintenir les relations avec ses clients, ses fournisseurs et ses partenaires, mais également les collaborateurs de l'entreprise. Il offre une voie de dialogue lorsque les relations sont devenues difficiles et permet de résoudre les conflits éventuels. Les règles de désaisissement sont fixées par le jugement d'ouverture et, à défaut, par la loi.

L'administrateur **tiendra toujours compte du fait que, en tant que dirigeant, vous connaissez mieux que lui l'entreprise** et son potentiel. Mais il doit aussi veiller à ce que la poursuite de l'activité ne se fasse pas au détriment de l'environnement économique. En cas de désaccord profond, le juge-commissaire\* ou le tribunal tranchera dans l'intérêt de l'activité.

Ce «co-pilotage» suppose une information en temps réel de l'administrateur judiciaire et une entière et réelle collaboration, de manière à ce que toutes les dispositions puissent être prises dans les meilleures conditions pour assurer le redressement de votre entreprise.

6

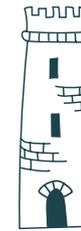
## Les salariés ne sont pas oubliés, ils ont leur mot à dire



Les intérêts de tous les acteurs de l'entreprise sont pris en compte par l'administrateur judiciaire mandaté dans le cadre d'une procédure collective. Dans l'esprit même de la loi qui a instauré le redressement judiciaire, «la sauvegarde de l'entreprise, le maintien de l'activité, de l'emploi» sous-tendent toutes les actions de l'administrateur judiciaire. À l'ouverture de la procédure, **un représentant du personnel est désigné** parmi les salariés pour être l'interlocuteur privilégié du tribunal et des différents organes. Il reçoit l'ensemble des rapports établis par l'administrateur judiciaire, participe aux audiences et est consulté sur l'ensemble des sujets importants. En parallèle, il établit avec le mandataire judiciaire le relevé des créances salariales. Celles-ci ont la garantie d'être payées en cas de redressement. Lorsque la société ne dispose pas des fonds suffisants, **l'Unedic-AGS\*, fonds national de garantie des salaires**, prend en charge les créances (dites «superprivilégiées»\*) dues au jour du jugement d'ouverture de la procédure, ainsi que les soldes de tout compte consécutifs à des licenciements antérieurs au cours de la période d'observation ou prévus dans le cadre du plan. Ces avances sont remboursées à l'AGS à l'arrêt du plan de continuation\*, sauf délais de paiement dérogatoires usuellement accordés par l'AGS. Dans le cas de la procédure de sauvegarde, l'AGS n'intervient qu'au titre des indemnités de rupture de contrats de travail durant la procédure ou en exécution du plan de sauvegarde, et qui doivent être remboursées sans délai et en général selon un échéancier à discuter avec l'AGS (pas d'avance des salaires arriérés à l'ouverture en procédure de sauvegarde).

7

## L'administrateur judiciaire ne travaille pas dans sa tour d'ivoire, mais sur le terrain



Spécialiste de la crise, il se rend au chevet des entreprises en difficulté en organisant sur le terrain ses interventions, **en assistant au quotidien le dirigeant et en allant à la rencontre des parties prenantes** ainsi que des spécialistes des entreprises en difficulté : associés, représentants des salariés, clients, fournisseurs, organismes sociaux, tribunal, avocats, experts-comptables, services des banques dédiés (contentieux, affaires spéciales, département de financement), investisseurs privés et institutionnels, services de l'emploi, associations d'aide aux entrepreneurs...

Il s'adapte aux différents publics et situations auxquels il doit faire face, en veillant toujours à l'équilibre des intérêts en présence. Il épluche et cosigne les feuilles de suivi de trésorerie, les factures, les bons de commande ; il mène les négociations et n'hésite pas à monter au front pour désamorcer les tensions et trouver des solutions. Il organise toutes les réunions utiles pour assurer aux partenaires la transparence et pour réunir les conditions du sauvetage coordonné et collectif avec les clients, les fournisseurs et les collaborateurs.

8

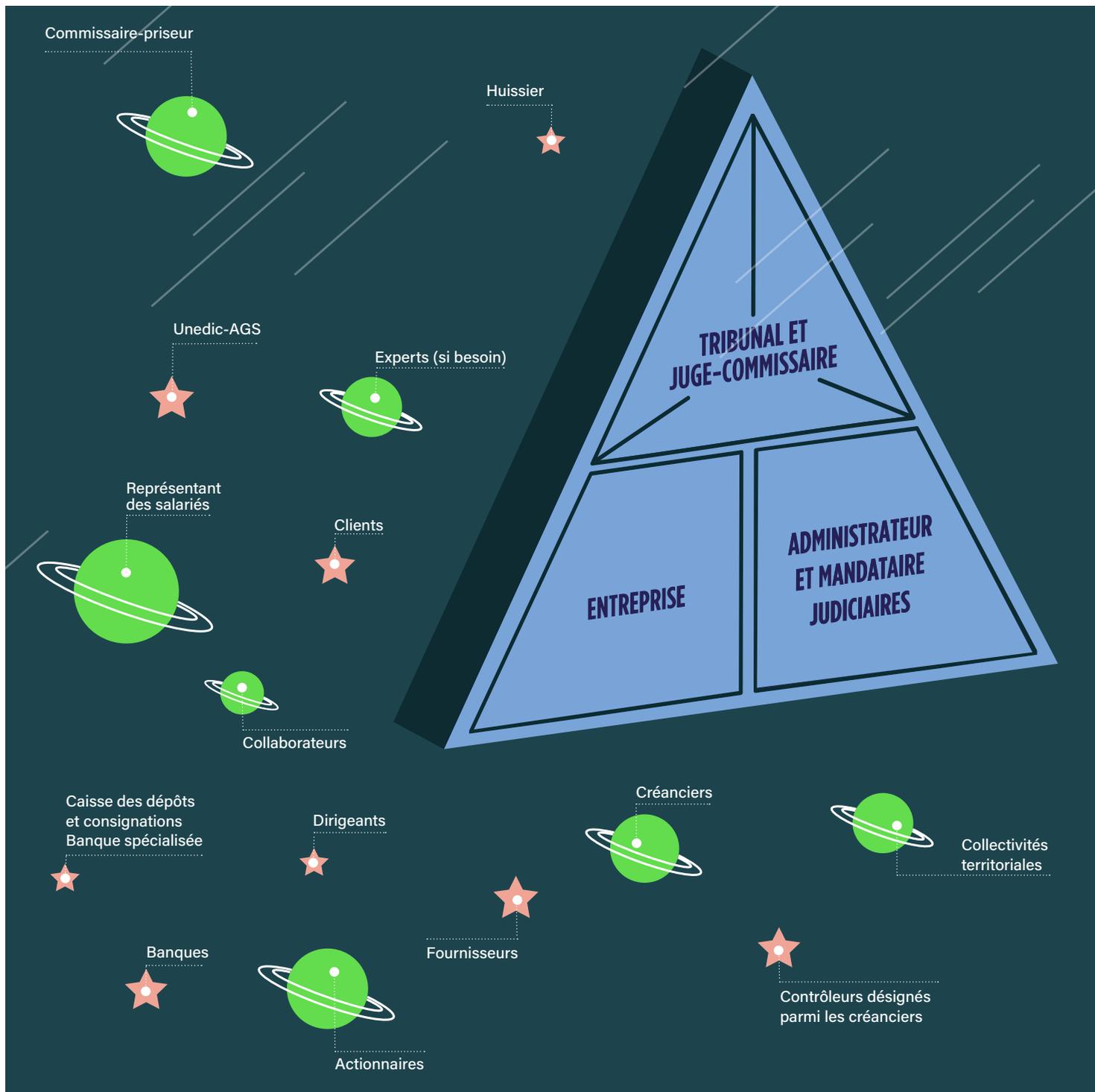
## Il n'y a pas d'intervention standard, seul importe de trouver des solutions appropriées



Quelles que soient la taille et la structure juridique de l'entreprise – microentreprise ou groupe à capitaux familiaux, financier ou institutionnel, sociétés cotées en Bourse, monosites ou multisites, industrielles ou start-up, entreprises de dimension locale, nationale ou internationale – et quelles que soient les difficultés rencontrées – crise dans la direction, dans l'actionnariat, dans la trésorerie, etc. –, **l'administrateur judiciaire, ce «spécialiste généraliste» de la crise**, intervient toujours dans le cadre d'un processus personnalisé et adapté auprès des entreprises en difficulté.

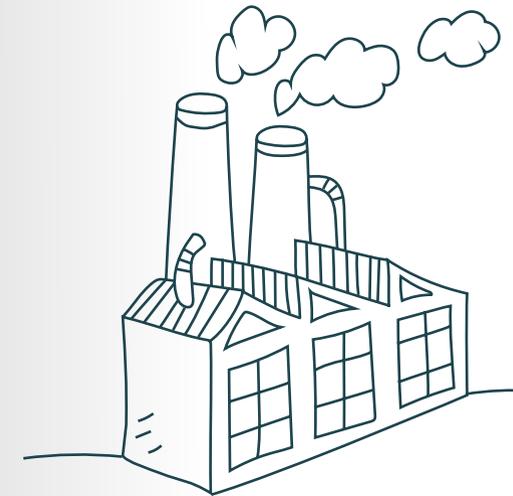
**Son objectif est d'aider à trouver rapidement des solutions et à prendre les bonnes décisions pour assurer le redressement pérenne de l'activité.**

Son diagnostic économique, social et environnemental de l'entreprise, réalisé au début de son intervention, est à cet égard essentiel – il est d'autant plus précieux pour les TPE et les PME, très majoritairement touchées par les procédures collectives, qui n'ont souvent pas en interne les ressources humaines pour analyser aussi finement la situation : c'est ce diagnostic qui va déterminer la suite de la mission et une **construction personnalisée du projet de restructuration de l'entreprise**, en fonction de tous les paramètres identifiés. Selon les cas, il apportera au dirigeant une expertise juridique, financière, sociale, fiscale, sectorielle, transactionnelle ou en matière de négociation.



9

**Les procédures collectives ne sont pas à double vitesse,** elles donnent les mêmes chances de rebond à toutes les entreprises et à toutes les équipes qui les font vivre



10

**L'intervention des auxiliaires de justice a un coût :** leur rémunération est réglementée et progressive

Les honoraires de l'administrateur judiciaire sont calculés sur la base d'un **barème légal, progressif, qui est fondé sur le chiffre d'affaires ainsi que l'effectif de l'entreprise** à l'ouverture et pendant la procédure. Il perçoit un émolument au titre de ses diligences à l'ouverture du dossier, fondée sur le dernier chiffre d'affaires connu et l'effectif à l'ouverture du dossier.

Au titre de sa mission, l'administrateur perçoit une rémunération pour l'établissement de son bilan économique, social et environnemental, pour la constitution éventuelle de classes de parties affectées\* et la reconstitution des capitaux propres, mais aussi pour ses diligences en vue de la cession ou, le cas échéant, des actions en revendication.

Il ne s'agit donc pas d'honoraires au temps passé ou en fonction du succès. L'administrateur judiciaire peut toujours donner une évaluation au vu de la situation prévisionnelle de l'entreprise et de la procédure.

Le tribunal exerce un contrôle de l'application de ce barème, et les honoraires de l'administrateur judiciaire sont fixés au terme de la mission par décision du président du tribunal.



## Les 7 leviers d'action pour recréer de la valeur



1

### Gel des poursuites

L'ouverture d'une procédure de sauvegarde ou de redressement judiciaire entraîne automatiquement la suspension des poursuites pour défaut de paiement de créances antérieures, tant à l'égard du débiteur que des personnes physiques coobligées\*.

Est ainsi interrompue ou interdite toute action en justice de la part des créanciers tendant à la condamnation du débiteur au paiement d'une somme d'argent et à la résolution d'un contrat pour défaut de paiement, de même que toute procédure d'exécution sur les meubles ou les immeubles : les saisies conservatoires\* sont donc rendues inefficaces, et les fonds immobilisés doivent être restitués à l'entreprise.

Ce gel des poursuites **dure tout le temps de la période d'observation**, que ce soit en sauvegarde ou en redressement mais également pour la durée du plan. Cela permet à l'équipe de reprendre son souffle et de préparer le rebond. Les cautions des dirigeants sont désormais protégées de la même façon, en sauvegarde comme en redressement judiciaire (protection pendant la période d'observation et l'exécution du plan).

2

### Gel du passif

Le jugement d'ouverture d'une procédure de sauvegarde ou de redressement judiciaire a pour effet immédiat de geler, **pendant tout le déroulement de la procédure**, les dettes générées par la société avant le prononcé du jugement.

L'entreprise a donc l'interdiction de payer ses créances antérieures à l'ouverture de la procédure, **mais elle doit payer les dettes nées postérieurement** et qui ont contribué à l'activité après l'ouverture de la procédure. En outre, le cours des intérêts légaux et conventionnels, ainsi que de tous les intérêts de retard et de toutes les majorations est arrêté. Seuls les intérêts des prêts de plus d'un an à l'origine continuent de courir, mais ils ne sont pas décaissés durant la période d'observation : dans le cas des emprunts bancaires, les échéances cessent alors d'être payées, en capital et intérêts. C'est ce passif qui sera étalé dans le cadre du plan de continuation. Ce gel du passif permet à l'entreprise de reconstituer sa trésorerie ou de financer sa restructuration.

3

### Assistance de l'administrateur judiciaire dans la gestion

#### Son rôle dans la procédure judiciaire

L'administrateur judiciaire est l'organe de la procédure chargé d'assister le dirigeant dans le redressement de son entreprise : c'est le **spécialiste de la gestion des biens d'autrui**.

→ Il débute sa mission en effectuant un audit de l'entreprise sur le plan financier, juridique, commercial, locatif et social.

→ Il veille également au respect des règles posées par la loi de sauvegarde et les dispositions légales et réglementaires spécifiques à l'activité.

→ Il prend les mesures nécessaires à la conservation des droits de l'entreprise (inscription d'hypothèques, nantissements et autres sûretés).

→ Il traite les revendications et autres actions des créanciers (droit de rétention\*, loi Gayssot\*).

→ Il intervient auprès de l'administration fiscale, des organismes sociaux et des banques en cas de besoin. L'administrateur judiciaire met ainsi quotidiennement à la disposition de l'entreprise en difficulté et de son dirigeant sa technicité et ses compétences, dans le cadre d'un **processus personnalisé et adapté**, ce qui constitue un soutien très important pour ce dernier.

→ Il fait le relais avec le tribunal, dans le cadre de rapports écrits qui relatent son appréciation objective et indépendante de l'origine des difficultés de l'entreprise et de ses perspectives de redressement.

→ Il établit le projet de plan avec le débiteur en redressement judiciaire ou l'assiste en sauvegarde; il prépare la cession ou sollicite la liquidation judiciaire quand elle s'impose.

#### Son rôle vis-à-vis de l'environnement de l'entreprise

##### Sur le plan social

→ Il assure et aide au dialogue, fournit les explications et les informations attendues par les équipes (note sur les difficultés, rencontre avec les IRP...).

##### Sur le plan interne

→ Il explique à l'entreprise et à ses partenaires les contraintes et les bénéfices de la procédure (rôle pédagogique).

→ Il peut intervenir pour apaiser les conflits entre les associés ou restaurer le dialogue entre eux, faire prendre conscience aux associés et au dirigeant de l'utilité de se tourner vers des investisseurs ou d'envisager une augmentation de capital.

→ Il joue un **rôle de soutien psychologique**, par l'écoute et l'accompagnement qu'il apporte au dirigeant et aux salariés tout au long de la période d'observation.

→ Il rassure également le dirigeant par la connaissance qu'il montre de son secteur d'activité et la compréhension de ses difficultés pratiques et concrètes.

→ Il lui démontre combien il est important, pour le bon déroulement de la procédure, de prendre conscience que cette procédure collective est une chance de rebondir et qu'il sera soutenu tout au long de celle-ci par les organes de la procédure.

##### Sur le plan commercial et opérationnel

→ L'administrateur judiciaire peut intervenir **auprès des clients** pour leur donner de la visibilité sur la procédure judiciaire, ainsi que les rassurer et les

convaincre de maintenir ou de confier des contrats à l'entreprise; il peut aussi se rapprocher des administrations pour obtenir les attestations nécessaires à certains marchés.

→ Il peut intervenir **auprès des fournisseurs** pour négocier la reprise de relations commerciales ou rappeler les règles relatives à l'arrêt des poursuites, et l'interdiction de payer le passif ou la poursuite des contrats en cours.

→ Il peut encore intervenir **auprès du bailleur** pour négocier les conditions d'un nouveau bail en cas de résiliation, solliciter une mensualisation du loyer quand il est payable par trimestre.

→ Il analyse la situation de l'entreprise **avec le dirigeant** et peut l'inciter à mettre en place de nouvelles stratégies commerciales, à investir dans de nouveaux équipements ou des outils de gestion ou de communication pour pallier un manque de visibilité de l'entreprise dans son secteur d'activité (insuffisance de référencement sur les moteurs de recherche, de publicité, d'articles de presse...).

→ Il **engage les négociations** pour restaurer les relations avec les partenaires financiers (banques, factor...).

→ Dans le cadre de ces négociations avec les partenaires de l'entreprise, l'administrateur judiciaire se porte garant à travers sa signature de la crédibilité des engagements de la société en difficulté.

#### Sur le plan financier

→ Il analyse les comptes annuels et recherche avec le dirigeant les postes à améliorer.

→ Il recherche et met en place de nouveaux financements : factor\*, Dailly\*, financement relais, etc.

→ Il compare les prévisions d'exploitation et les réalisations permettant d'apprécier les résultats et de proposer

les mesures susceptibles d'accélérer le retour à une activité suffisamment rentable pour présenter un projet de plan de redressement.

→ Dans le cadre de sa **mission d'assistance ou de représentation**, il contresigne les règlements émis par l'entreprise en période d'observation : c'est un moyen de contrôle et de connaissance de l'entreprise qui permet de recréer la confiance indispensable au maintien et au renouvellement des relations avec ses partenaires.

→ Il s'assure de la parfaite adéquation entre les moyens de l'entreprise et la solution qui est à mettre en place au regard de son passif.

→ Il examine au quotidien le suivi de la trésorerie et s'assure que l'entreprise ne crée pas un nouveau passif; le cas échéant, il saisit le tribunal en vue de demander l'arrêt de la période d'observation.

→ Il peut aider la société à recouvrer son compte clients.



4

## On fait le bilan ?

Le diagnostic économique, social et environnemental de l'administrateur judiciaire

Dès l'ouverture de la procédure, l'administrateur judiciaire réalise un bilan économique, social et environnemental de l'entreprise afin d'**apprécier de façon objective l'origine, l'importance et la nature des difficultés** et d'identifier les pistes de redressement.

**Dans les TPE/PME**, les dirigeants n'ont souvent pas en interne les ressources humaines pour les aider à faire un diagnostic sur les points forts et les points faibles de la société, pas plus que pour mettre en œuvre les mesures pour améliorer la situation. Les conseils proviennent généralement de l'expert-comptable et/ou de l'avocat, qui ne sont pas toujours entendus par le dirigeant ou ne maîtrisent pas toujours les outils et obligations de la loi de sauvegarde. Il y a donc un besoin important d'accompagner ces sociétés et leur dirigeant à travers le processus personnalisé qu'est la procédure collective.

Ce diagnostic doit permettre de **déterminer au plus vite la faisabilité d'une continuation d'activité** ou bien de préparer la cession de l'activité (ou de certains actifs de l'entreprise).

Gaël Couturier

FHBX depuis 2007  
et associé depuis 2013.



DREETS\* dans le cadre d'un **plan de sauvegarde de l'emploi (PSE)\***.

Les licenciements pour autres motifs interviennent à l'initiative du dirigeant selon le droit commun, mais ils doivent faire l'objet d'une information préalable à l'administrateur judiciaire.

**Un des principaux leviers des procédures collectives est de permettre l'avance des fonds nécessaires au financement d'une restructuration du personnel** par un organisme dédié : l'**Association pour la gestion du régime de garantie des créances des salariés (AGS)\***.

Cette dernière intervient en cas de redressement, de liquidation judiciaire de l'entreprise ou encore, sous certaines conditions, en procédure de sauvegarde. Elle garantit le paiement, dans les meilleurs délais, des sommes dues aux salariés au titre de la rupture de leur contrat de travail (et des arriérés de salaires existant à l'ouverture de la procédure en redressement judiciaire uniquement).

L'avance de ces fonds, dont l'entreprise ne dispose souvent pas au moment où elle en a besoin pour renouer avec la rentabilité, permet des issues positives dans les dossiers. Naturellement, ces sommes seront remboursées prioritairement dans le cadre du plan que la restructuration sociale a contribué à rendre possible.

L'administrateur judiciaire négocie le PSE avec les institutions représentatives du personnel et recherche, dans ce cadre, des financements au-delà de l'AGS (actionnaire, cessionnaire, investisseur...).

7

## Préparation de l'issue de la procédure

La période d'observation, qui ouvre toute procédure de sauvegarde ou de redressement judiciaire, a vocation à permettre à l'entreprise en difficulté de mener sa restructuration et de faire la preuve de la possibilité d'une continuation de l'activité et du remboursement de ses dettes.

**La continuation de l'entreprise : l'étalement des dettes jusqu'à 10 ans est la voie principale !**

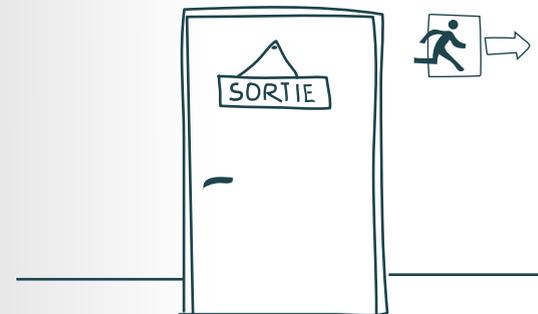
Durant cette période, l'entreprise et l'administrateur judiciaire élaborent un projet de plan de redressement, avec priorité à la continuation de l'entreprise.

**Pour les entreprises les plus significatives, ce plan sera négocié avec les créanciers réunis en classes\*** (comptes du débiteur certifiés par un CAC ou établis par un expert-comptable, pour une entreprise employant minimum 250 salariés et réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 20 M€, ou réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 40 M€ – en deçà de ces seuils, la constitution des classes est possible mais pas obligatoire).

L'administrateur judiciaire aura la responsabilité de constituer les classes de créanciers sur la base de critères objectifs. La constitution de ces classes **permet l'adoption d'un plan en cas d'unanimité des classes qui votent à la majorité des deux tiers des créanciers** concernés. Cette règle de vote majoritaire permet d'aboutir à imposer des délais, des remises de dettes ou des conversions de dettes en capital aux récalcitrants. En l'absence d'unanimité des classes, dès lors qu'une classe de créanciers privilégiés ou créanciers dans la valeur\* aura voté favorablement le plan, et sous réserve d'une série de conditions véri-

fiées par le tribunal, ce dernier pourra imposer à tous les créanciers un plan, y compris aux actionnaires. Hors classes, les créanciers sont consultés individuellement; seuls des délais peuvent être ordonnés par le tribunal, mais les créanciers peuvent consentir des remises ou convertir leurs créances en capital. **Attention toutefois, les pouvoirs sont équilibrés** : en redressement judiciaire, les classes de parties affectées ont dorénavant la possibilité de proposer un plan concurrent à celui présenté par l'entreprise (mais pas en sauvegarde).

De façon générale, **l'administrateur met à la disposition de l'entreprise sa connaissance pointue de l'ingénierie** propre aux solutions qui s'offre à elle : types d'options de remboursement à proposer aux créanciers qui peuvent se voir imposer l'étalement de leurs dettes sans intérêt (sauf pour les prêts supérieurs à un an), renégociation des taux d'intérêt, prise en compte du BFR\* ou des besoins d'investissement, coût de la restructuration, fiscalité du plan, capitalisation, etc. Il peut également **assister le dirigeant dans ses recherches de partenaires financiers** en élaborant un dossier à destination d'investisseurs. Il recueille par ailleurs l'avis des salariés sur le projet de plan de redressement, tout en informant les éventuels contrôleurs et le juge-commissaire de l'élaboration du projet de plan.



## La cession de l'entreprise à un tiers : une voie sécurisée et exceptionnelle

**Rappelons-le encore !**

➔ En sauvegarde, seule la cession partielle est possible (notion de branche autonome d'activité), alors qu'en redressement judiciaire la cession totale\* ou partielle\* est possible.

➔ Le plan de cession est subsidiaire au plan de continuation sérieux (article L. 631-22 : « À la demande de l'administrateur, le tribunal peut ordonner la cession totale ou partielle de l'entreprise si le ou les plans proposés apparaissent manifestement insusceptibles de permettre le redressement de l'entreprise ou en l'absence de tels plans. »). La cession n'est envisagée que quand le plan de continuation est exclu, c'est-à-dire en cas :

- d'impossibilité de payer le passif du fait d'une rentabilité insuffisante, d'un échec de négociation ou de l'absence de moyens pour réduire le passif;
- d'impasse de trésorerie à bref délai.

Dans tous les cas, lorsque **le tribunal** estime que la cession totale ou partielle de l'entreprise est envisageable, **il désigne un administrateur, s'il n'en a pas déjà nommé un, aux fins de procéder à tous les actes nécessaires** à la préparation de cette cession et, le cas échéant, à sa réalisation. À défaut, le processus de cession pourrait être entaché de nullité. En redressement judiciaire, la date limite de dépôt des offres est fixée par l'administrateur judiciaire. Lorsqu'il recherche des repreneurs, l'administrateur judiciaire prend en charge la constitution d'un dossier de présentation ou d'une data room et l'invitation des tiers à présenter une offre (publicité d'une annonce).



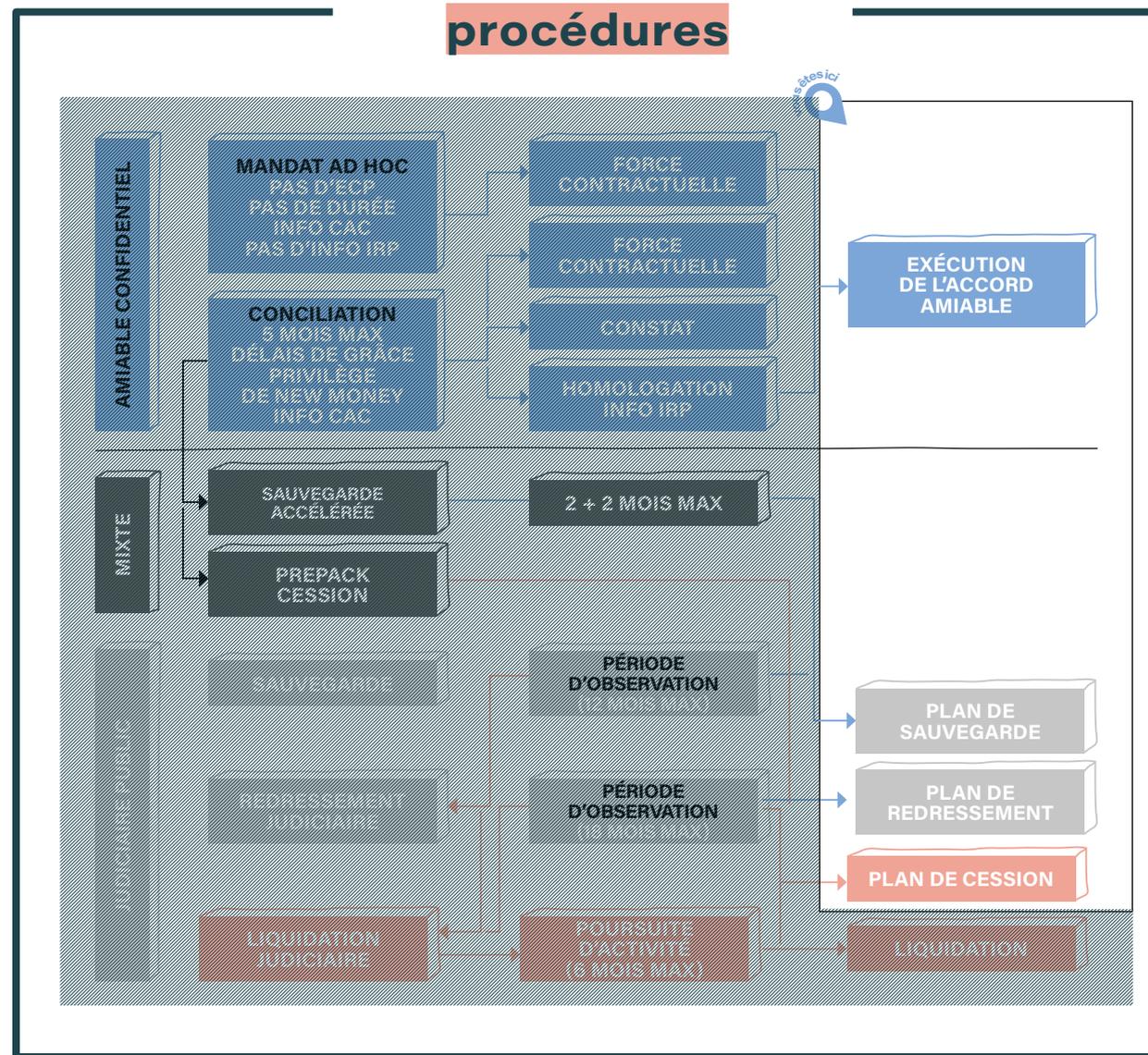


# RE- BONDIR

Après la pluie, le beau temps



## Vous y êtes arrivé ! L'articulation des procédures



## Les 4 issues possibles à la crise

1

### L'accord amiable

L'objectif de la mission de prévention du mandataire ad hoc et du conciliateur auprès d'une entreprise en difficulté **est d'obtenir un accord entre les parties** afin d'améliorer la situation financière, économique ou juridique de l'entreprise et de garantir la pérennité de son exploitation.

Si cette mission est couronnée de succès, un contrat est conclu entre le débiteur et ses principaux partenaires, prévoyant généralement une restructuration financière ainsi qu'une restructuration de l'entreprise. Puisqu'il s'agit

d'un contrat, l'accord s'impose à ceux qui l'ont accepté : les créanciers signataires sont tenus par les remises de dettes ou les délais de paiement octroyés ; en contrepartie, le débiteur doit respecter l'échéancier convenu et ses différents engagements.

Dans le cas d'une conciliation, l'accord intervenu au terme de la procédure peut être soumis soit au constat du président du tribunal de commerce, soit à l'homologation du tribunal, ce qui lui confère un caractère exécutoire\*.

Si, à l'issue des négociations, le mandataire ne parvient pas à obtenir un accord, il doit rendre compte de l'échec des négociations au tribunal l'ayant désigné. Seule une procédure collective\* peut alors permettre de forcer la main des créanciers récalcitrants ou d'organiser une cession.

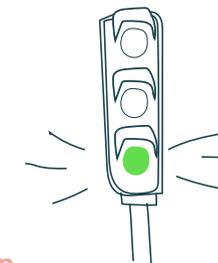
La sauvegarde accélérée, conçue pour faciliter le dénouement heureux d'une conciliation qui a échoué en raison de l'opposition d'une minorité de créanciers, est bien adaptée à cette situation.



	CONSTAT	HOMOLOGATION
JURIDICTION COMPÉTENTE	<b>Président du tribunal de commerce</b> → Ordonnance simple → Examen en cabinet	<b>Tribunal de commerce</b> → Jugement public → Audience d'homologation à huis clos (chambre du conseil) : audition des représentants du comité d'entreprise ou, à défaut, des délégués du personnel
IDENTITÉ DES REQUÉRANTS	<b>Requête conjointe</b> de l'ensemble des parties au protocole	Requête du débiteur
CONDITIONS	<b>Déclaration certifiée</b> du débiteur attestant qu'il ne se trouve pas en état de cessation des paiements lors de la conclusion de l'accord ou que celui-ci y met fin.	<b>3 conditions de fond :</b> <b>1. Le débiteur n'est pas en état de cessation des paiements ou l'accord conclu y met fin ;</b> <b>2. Les termes de l'accord sont de nature à assurer la pérennité de l'activité de l'entreprise ;</b> <b>3. L'accord ne porte pas atteinte aux intérêts des créanciers non signataires.</b>
PRIVILÈGE DE CONCILIATION	NON	OUI : mention dans le jugement d'homologation, qui précise les montants garantis par ce privilège.
FORCE EXÉCUTOIRE DE L'ACCORD	OUI	OUI
CONFIDENTIALITÉ	OUI	NON : le jugement d'homologation est public, mais il ne reprend pas les termes de l'accord. Il mentionne néanmoins les garanties et les privilèges constitués pour en assurer l'exécution, ainsi que les montants garantis par le privilège de conciliation.
VOIES DE RECOURS	Décision non susceptible de recours	OUI : → appel du ministère public ; → appel des parties en cas de contestation ; → relative au privilège de conciliation ; → tierce opposition.
SUSPENSION DES POURSUITES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suspension des poursuites et des mesures d'exécution par les créanciers, traités dans le cadre de l'accord de conciliation.</li> <li>• Les intérêts des dettes traitées ne produisent pas d'intérêts (pas d'anatocisme).</li> <li>• Bénéfice de l'accord aux coobligés et garants.</li> <li>• Possibilité de solliciter des délais de grâce en cas d'action des créanciers appelés dans le cadre de la conciliation.</li> </ul> <p><b>Rappel :</b> pendant la procédure de conciliation, possibilité de solliciter des délais de grâce (art. 1343-5 c.civ) en cas de poursuite d'un créancier, ou du refus par ce dernier d'octroyer une suspension temporaire de ses créances le temps des discussions.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suspension des poursuites et des mesures d'exécution par les créanciers, traités dans le cadre de l'accord de conciliation.</li> <li>• Les intérêts des dettes traitées ne produisent pas d'intérêts (pas d'anatocisme).</li> <li>• Bénéfice de l'accord aux coobligés et garants.</li> <li>• Possibilité de solliciter des délais de grâce en cas d'action des créanciers appelés dans le cadre de la conciliation.</li> </ul> <p><b>Rappel :</b> pendant la procédure de conciliation, possibilité de solliciter des délais de grâce (art. 1343-5 c.civ) en cas de poursuite d'un créancier, ou du refus par ce dernier d'octroyer une suspension temporaire de ses créances le temps des discussions.</p>
SÉCURISATION DE LA PÉRIODE SUSPECTE	NON	OUI : → blocage du report en arrière de la date de cessation des paiements ; → sécurité juridique des mesures agréées au regard des éventuelles nullités de la période suspecte.
ÉTAT DE FRAIS	Obligation du remettre au greffe un état des frais générés par la conciliation.	Obligation du remettre au greffe un état des frais générés par la conciliation.

2

## Le plan de continuation Redressement judiciaire



Nous l'avons vu, **le plan de continuation est l'option privilégiée dans toute élaboration de plan de redressement**, dès lors que l'entreprise est déclarée viable.

Arrêté par le tribunal et opposable à tous les créanciers de l'entreprise, il organise la poursuite de l'activité par le même entrepreneur (personne physique ou morale) grâce à l'octroi de délais de paiement sans intérêts, sauf pour les prêts supérieurs à un an et, éventuellement, de remises de dettes, sur une **durée maximale de 10 ans** (en présence de classes, la durée peut être plus longue).

### Il précise les modalités de remboursement du passif ainsi que les personnes tenues de l'exécuter, et tous les engagements qui auraient été pris :

- remboursement sans intérêts des créances à échéances contractuelles d'origine inférieures à un an ;
- réaménagement des dettes à plus d'un an à l'origine, sur la durée du plan ;
- traitement des créances des membres des classes selon leur décision : celles-ci votent à la majorité des deux tiers, ce qui permet de contraindre les récalcitrants au sein des classes. L'application forcée interclasses\* permet d'imposer le plan à toutes les classes, dès lors qu'une classe regroupant des créanciers économiquement intéressés à la pérennisation de l'entreprise a voté favorablement le plan. L'application forcée s'applique alors, y compris à l'encontre des actionnaires ne proposant pas une alternative viable ;
- possibilité d'abandon, en tout ou partie, des majo-

rations, des intérêts et des pénalités de retard pour les créances fiscales et sociales, ou de remise sur certaines catégories de dettes publiques et assimilées ;

- possibilité de proposer aux créanciers des options complémentaires qui permettent des abandons de créances, moyennant un paiement plus rapide (succès de ces options) ;
- reconstitution des fonds propres ;
- mise en œuvre de mesures de restructuration (plans de licenciement, résiliations de contrats, déménagement, etc.) ;
- engagement d'un projet de cession ;
- mise en place d'outils de gestion et de reporting.

Un **commissaire à l'exécution du plan\* est nommé** pour veiller à la mise en œuvre de ces dispositions et procéder au règlement des créanciers.

Dès la mise en œuvre de ce plan, la société redevient in bonis\*, et le dirigeant retrouve seul sa signature, mais avec la possibilité de solliciter la suppression de ces mentions plus rapidement auprès du greffe (dès 2 ans de bonne exécution du plan, quelle que soit la procédure initiale, le dirigeant peut solliciter la radiation de la mention concernant le plan).

En cas de risque de non-respect du plan de remboursement, une modification du plan peut être sollicitée auprès du tribunal en lien avec le commissaire à l'exécution du plan, qui doit être informé en temps réel des difficultés de l'entreprise pour pouvoir apporter son aide et sa technicité.

Si cette modification n'a pas suffi ou n'a pas pu être sollicitée à temps, la défaillance au cours du plan de redressement judiciaire entraîne sa résolution et le passage en liquidation. En cas de défaillance en plan de sauvegarde, une seconde chance existe encore : un redressement judiciaire peut être ouvert.

## Sauvegarde

À l'issue de la période d'observation d'une procédure de sauvegarde, l'entreprise présente au tribunal un plan visant à pérenniser son activité, à maintenir l'emploi et à apurer ses dettes.

### Le plan de sauvegarde définit :

- les modalités de règlement du passif (sachant que les administrations fiscales et sociales peuvent accepter de remettre tout ou partie des dettes de l'entreprise);
- les conditions de continuation de l'activité de l'entreprise (notamment les conditions sociales);
- l'intervention des actionnaires (recapitalisation) ou l'entrée de nouveaux investisseurs;
- l'adjonction, la cession ou la fermeture éventuelle de certaines branches d'activité (la procédure de sauvegarde ne pouvant déboucher sur une cession totale de l'entreprise).

Hors classes, ce plan, d'une **durée maximale de 10 ans** (15 ans pour les activités agricoles), est soumis aux créanciers qui sont amenés à donner leur avis, puis arrêté par jugement du tribunal de commerce.

**Un commissaire à l'exécution du plan est nommé** pour veiller au bon respect des engagements du plan, vérifier les comptes, payer les créanciers et solliciter si possible une modification du plan en cas de difficulté...

Si le débiteur ne tient pas ses engagements dans le délai fixé, le tribunal peut décider de mettre fin au plan et d'ouvrir une procédure de redressement judiciaire ou de liquidation.

3

## Le plan de cession

Pour en savoir plus, rendez-vous pages 81-82.

“

**Tout tiers  
peut formuler une offre  
de reprise tendant  
au maintien pérenne  
de l'emploi et de l'activité,  
ainsi qu'à l'apurement  
du passif.**



## Guide de l'élaboration

### d'une offre de reprise

Tout tiers peut formuler une offre de reprise tendant au maintien pérenne de l'emploi et de l'activité ainsi qu'à l'apurement au moins partiel du passif, dès lors qu'il répond d'une parfaite indépendance et n'a **aucun lien direct ou indirect avec le dirigeant de l'entreprise cédée**. Ce dernier ne peut se porter acquéreur, mais il peut se voir ensuite confier un contrat de travail ou de prestation de services par le repreneur. Toute offre doit avoir été reçue par l'administrateur judiciaire dans le délai qu'il a fixé et comporter l'indication des éléments suivants : désignation précise des biens, des droits et des contrats inclus dans l'offre; prévisions d'activité et de financement; prix offert, modalités de règlement, qualité des apporteurs de capitaux et, le cas échéant, de leurs garants; date de la réalisation de la cession; niveau et perspectives d'emploi justifiés par l'activité considérée (prévisions d'embauche et de licenciement – sachant qu'il appartient à l'administrateur judiciaire, en fonction des postes repris, d'établir la liste des personnes à licencier); garanties souscrites en vue d'assurer l'exécution de l'offre; prévisions de ces-

sion d'actifs au cours des deux années suivant la cession; durée de chacun des engagements pris; esprit de l'offre (en quoi elle permet d'assurer dans les meilleures conditions la sauvegarde de l'entreprise, le maintien de l'emploi et l'apurement du passif).

Le candidat à la reprise doit fournir une présentation exacte de la personne morale, avec notamment le nom et la profession du dirigeant, des associés, la répartition du capital social, les trois derniers bilans et comptes prévisionnels, une attestation d'indépendance, ainsi qu'une attestation sur l'honneur précisant les éventuelles sociétés pour lesquelles le candidat disposerait de mandats sociaux ayant fait l'objet de procédures collectives.

Cette offre ne peut être ni modifiée, sauf dans un sens plus favorable aux objectifs prévus par la loi, ni retirée. Elle lie le repreneur jusqu'à la décision du tribunal arrêtant le plan de cession.



## Le cas de la cession pré-négociée (prepack cession)

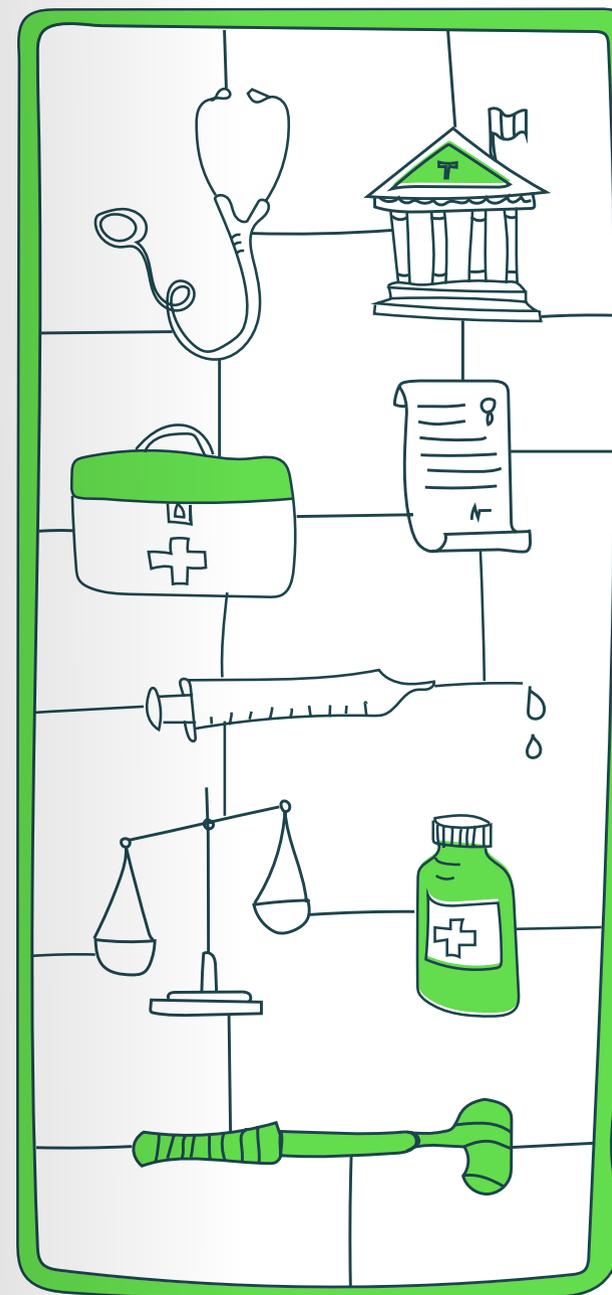
Depuis 2014, le conciliateur peut organiser, dans le cadre de sa mission de prévention, une cession totale ou partielle de l'entreprise à mettre en œuvre soit dans un cadre amiable, soit dans le cadre d'une procédure ultérieure de sauvegarde, de redressement\* ou de liquidation judiciaire\*.

Cet élargissement de la mission du conciliateur a pour **objectif de maximiser les conditions de cession** de l'entreprise ou de ses actifs en misant à la fois : sur la rapidité de la procédure; sur la qualité des offres de reprise préparées en amont (en conformité avec l'intérêt du débiteur et de ses créanciers); sur l'implication des créanciers (consultés alors pour avis); sur une

moindre dépréciation de la valeur de l'entreprise à ce stade des difficultés; sur une diminution des frais de procédure de cession dans un cadre a priori in bonis\*; enfin, sur une meilleure communication, à travers un message rassurant à tous les partenaires de l'entreprise.

Nous considérons que **ce dispositif a vocation à s'appliquer de façon exceptionnelle**, dans des cas où les intérêts de tous sont préservés, notamment ceux des salariés.

Il est à noter que, à compter de l'ouverture de la procédure, d'autres candidats peuvent déposer une offre (exclusivité relative).



**Benjamin  
Tamboise**

FHBX depuis 2009,  
et associé depuis 2018.



## La liquidation judiciaire n'est pas en soi une sanction. Au contraire, cette mesure, dictée par le souci de l'intérêt collectif, conduit à l'effacement de ses dettes professionnelles !

4

### La liquidation judiciaire

Le tribunal a la faculté de prononcer la **liquidation judiciaire directe dès l'ouverture de la procédure collective** si l'entreprise n'est pas viable et son redressement manifestement impossible – souvent parce que la procédure a été ouverte trop tardivement.

#### La liquidation peut en outre être prononcée :

- à l'issue de la période d'observation, à défaut de plan de redressement ;
- à tout moment de la phase d'observation ou en

cas d'inexécution du plan, à la demande de l'administrateur judiciaire, du représentant des créanciers, du procureur de la République, du juge-commissaire\* ou de l'entreprise ;

→ en cas de résolution d'un plan de sauvegarde ou de continuation.

Dans une durée fixée et contrôlée par le tribunal, la procédure de liquidation judiciaire a pour but de régler les dettes de l'entreprise en procédant à la vente de ses biens. Elle entraîne la dissolution de la société.

Il ne s'agit pas en soi d'une sanction, mais d'une mesure dictée par le souci de l'intérêt collectif : par un effet domino, une entreprise qui crée de nouvelles dettes affecte négativement son environnement économique.

**À noter que pour les petites entreprises<sup>1</sup>, il existe une procédure de liquidation judiciaire simplifiée.**

Dès l'ouverture de la procédure, le tribunal désigne un liquidateur : dans la plupart des cas, ce mandataire judiciaire à la liquidation des entreprises se trouve être le représentant des créanciers, désigné pendant la procédure de redressement judiciaire. Il est chargé de vendre les actifs de l'entreprise aux enchères publiques ou de gré à gré, puis de répartir le produit des ventes entre les créanciers, sous le contrôle d'un juge-commissaire.

Durant cette période, le débiteur est dessaisi de l'administration et de la disposition de ses biens, mais il peut procéder aux licenciements économiques nécessaires.

La procédure est close lorsqu'il n'existe plus de passif exigible, que le liquidateur dispose des sommes suffisantes pour rembourser les créanciers ou que l'in-

suffisance de l'actif rend impossible la poursuite de l'opération : on procède alors à la clôture pour insuffisance d'actif. C'est ainsi une **procédure qui aboutit à l'effacement des dettes et permet le rebond de l'entrepreneur personne physique.**

Exceptionnellement, elle peut être assortie d'une période de poursuite d'activité pour les besoins de la liquidation ou pour organiser une cession d'activité ou d'actifs.

Pour faciliter le rebond des entrepreneurs et des entreprises, elle est venue élargir les seuils de la liquidation judiciaire simplifiée pour en faire bénéficier le plus grand nombre. Et pour les entrepreneurs individuels (artisans, commerçants, agriculteurs ou indépendants n'exploitant pas en société), notez ce qui suit : la procédure de rétablissement professionnel (permettant l'effacement de vos dettes sans passer par la case liquidation judiciaire) est désormais prioritaire par rapport à la liquidation judiciaire, à condition d'exploiter un actif minime (seuil de 15 000 euros maximum). Cocomplicité ! Il s'agit d'une exception française qui protège nos entrepreneurs isolés. Renseignez-vous, vous avez un an à compter de la cessation de votre activité pour en bénéficier ! Rendez-vous en page suivante pour plus de détails. Et pour les entrepreneurs individuels en devenir, n'oubliez pas que la loi de février 2022 a créé une séparation automatique des patrimoines personnel et professionnel.



## Cessation d'activité

### et dissolution de la société

Départ en retraite, vente de l'entreprise, décès de l'exploitant... Quelle que soit la raison, une cessation d'activité **doit être déclarée par l'entreprise dans les 30 jours suivant sa fin auprès du CFE\*** dont elle dépend. L'organisme transmet l'information à la caisse d'assurance sociale, puis, dans les 30 jours, l'assuré reçoit une notification de radiation lui indiquant la situation de son compte (débiteur ou créiteur).

**Pour une société, cette dissolution doit être préalablement validée** par une assemblée générale extraordinaire avec le quorum et la majorité prévus dans les statuts.

Lorsque des actionnaires décident de dissoudre une société in bonis, ou lors de dissolutions judiciairement prononcées, l'administrateur judiciaire assure les responsabilités de liquidateur amiable : il a pour fonction de fermer l'entreprise, d'apurer les comptes et de distribuer le boni\* de liquidation aux associés.



## Dirigeants, préparez le rebond !

Les 4 enjeux à prendre en compte concernant votre situation personnelle

1

### Gérer en amont les risques personnels

Lorsque vous vous portez caution pour votre entreprise, vous vous engagez à régler ses dettes sur vos biens personnels si celle-ci ne peut plus payer. Les procédures de sauvegarde ou de redressement judiciaire permettent toutefois de **limiter les risques de saisie** de vos biens personnels en suspendant, de façon temporaire, les poursuites à l'encontre des cautions personnes physiques.

Par ailleurs, vous pouvez bénéficier des délais du plan arrêté après la période d'observation pour renégocier ce cautionnement avec votre banque.

La protection des cautions a été sans cesse améliorée, notamment par l'ordonnance du 15 septembre 2021. Désormais, que ce soit dans le cas d'une sauvegarde ou d'un redressement judiciaire, les coobligés\*, cautions et garants, sous réserve d'être personnes physiques, sont protégés au cours de la période d'observation (12 mois en sauvegarde, 18 mois en redressement judiciaire) et peuvent se prévaloir des dispositions du plan (ils ne sont donc pas appelés en paiement tant que ce plan est respecté, soit une protection potentielle allant jusqu'à dix ans).

2

### Connaître ses droits

#### Les sanctions professionnelles

Les sanctions de faillite\* personnelle ou d'interdiction de gérer peuvent être prononcées à votre encontre **si l'on peut vous reprocher un comportement négligent, imprudent ou malhonnête** ayant mené votre entreprise au dépôt de bilan : absence de comptabilité régulière, omission délibérée de déclarer tel ou tel créancier, non-reversement des

parts patronales, détournement ou dissimulation de tout ou partie de l'actif de l'entreprise, poursuite abusive d'une exploitation déficitaire, absence de réaction suite à l'apparition de l'état de cessation des paiements...

Ces sanctions professionnelles, à ne pas confondre avec la sanction patrimoniale\* (responsabilité pour insuffisance d'actifs) et la sanction pénale\* (action en banqueroute\*), ont pour effet d'interdire de diriger, de gérer et d'administrer une entreprise sur une durée pouvant aller jusqu'à 15 ans. **Vous figurez alors dans le fichier national des interdits de gérer (FNIG).**

**Si vous êtes de bonne foi** et que l'on ne peut que vous reprocher d'avoir été incompetent, vous avez droit en revanche à une seconde chance.

Sauf cas de fraude, la procédure de sauvegarde préserve le dirigeant de toute action en banqueroute ou en faillite personnelle, ainsi que de toute interdiction de gérer.

### La cotation du dirigeant au sein du fichier Banque de France (FIBEN)

La Banque de France attribue un indicateur aux personnes physiques qui ont dirigé une entreprise ou ont connu à titre personnel (entrepreneurs individuels) une procédure collective. Ces informations peuvent être communiquées aux banques. Le dirigeant a toujours le droit d'accéder au fichier et, au besoin, de faire rectifier sa cotation FIBEN.

3

### Bénéficiaire de la procédure de rétablissement professionnel

Cette procédure est **destinée aux entrepreneurs individuels, personnes physiques**, qui n'ont pas de salarié et dont l'actif ne dépasse pas 15 000 €.

Inspiré du rétablissement personnel des procédures de surendettement des particuliers, ce **«droit à l'échec»** offre au débiteur de bonne foi, en état de cessation des paiements, une possibilité d'effacer l'essentiel de son passif sans liquidation de ses maigres actifs, afin de rebondir rapidement.

**Seul le débiteur peut demander à bénéficier du rétablissement professionnel.** Si le tribunal accède à sa demande, un juge commis et un mandataire judiciaire (ou un commissaire de justice, nouvelle appellation regroupant les métiers d'huissier de justice et de commissaire-priseur) sont désignés pour effectuer, sur une période de 4 mois, une enquête sur la situation patrimoniale de l'entrepreneur, sans dessaisissement de sa gestion de l'entreprise. Depuis la loi PACTE du 22 mai 2019, le tribunal est tenu d'examiner la possibilité d'ouvrir une procédure de rétablissement professionnel avant d'envisager la liquidation judiciaire.

Les créanciers sont informés de l'ouverture de la procédure et doivent communiquer au mandataire, dans un délai de 2 mois, le montant de leur créance ainsi que toute autre information utile.

Si les conditions sont remplies, la clôture du rétablissement professionnel entraîne l'effacement des dettes, professionnelles comme personnelles.

4

### Communiquer et comprendre

Après une période mouvementée comme une procédure collective, prenez le temps de la réflexion et partagez votre expérience en rejoignant des associations d'aide au rebond (réseau APESA, 60 000 rebonds...) Savoir expliquer son expérience et en tirer avantage, en faisant ressortir son apprentissage et en enrichissant sa gestion du quotidien des enseignements et des outils découverts pendant cette période, sera la plus belle marque de votre rebond !

# 5

## Boucler la boucle

Les 5 bonnes résolutions à prendre pour l'avenir



1

### Les outils de suivi, tu t'approprieras

Durant sa mission de prévention ou de gestion, l'administrateur judiciaire aura mis en place dans votre entreprise des outils de suivi simples et très efficaces : situation de trésorerie, tableau de suivi mensuel d'exploitation (avec mise en regard des prévisions et des réalisations annuelles et mensuelles, mention des créances clients et des dettes fournisseurs)... Ne les enterrez pas au fond de votre disque dur, utilisez-les !

2

### Les réflexes d'anticipation de l'entrepreneur éclairé, tu adopteras

Pour en savoir plus, rendez-vous page 22.



3

### Les interlocuteurs et conseils de qualité, tu conserveras

Traverser des épreuves est souvent l'occasion de rencontrer ou de nouer un lien privilégié avec divers spécialistes du secteur des entreprises en difficulté. Ces interlocuteurs et conseils sont précieux, ne perdez pas leurs coordonnées : ils pourraient bien resservir à l'avenir, à vous ou à votre entourage.



4

### À poursuivre l'accompagnement, tu n'hésiteras pas

La mission de l'administrateur judiciaire ne s'arrête pas forcément à la clôture d'une procédure préventive ou judiciaire.

**Dans le cas d'un mandat ad hoc ou d'une conciliation\***, il peut jouer le rôle de mandataire à l'exécution de l'accord obtenu à l'issue de la procédure, en assurant son suivi : une manière de sécuriser la pratique de la « clause de rendez-vous »\* qui existait jusqu'alors.

**Dans le cas d'une procédure collective**, il peut être désigné commissaire à l'exécution du plan de continuation\*, afin de veiller au respect des engagements pris, de vérifier les comptes et de payer les créanciers (en s'assurant par exemple que les dividendes générés leur sont bien reversés).

Profitez de cet accompagnement : il faut du temps pour regagner la confiance de son environnement, mettez donc toutes les chances de votre côté !



5

### Ton expérience du rebond, tu partageras

En France, l'échec d'un entrepreneur est encore souvent perçu de manière négative et le rebond peut être difficile. Ne vous laissez pas décourager !

De nombreuses associations existent pour vous aider à rebondir, en vous accompagnant dans vos démarches de réinsertion professionnelle ou en vous proposant de partager votre expérience avec des confrères ayant connu des difficultés.

**Eric Samson**

Associé, a rejoint FHBX en 2020.

# LES BELLES HISTOIRES...

et témoignages

## Les belles histoires de FHBX, petites et grandes

Chaque réussite compte !

**La belle histoire de Joannes SOËNEN,** CEO de CELIO, regroupant près de 400 magasins et 2000 salariés en France, ayant connu une procédure amiable suivie d'une sauvegarde en 2020-2021.

**En quelques mots, quelles difficultés vous ont conduit à connaître une procédure collective ?**

Après l'échec du dialogue avec nos créanciers financiers pendant la période de conciliation, l'arrivée du Covid a précipité les difficultés de l'entreprise; l'entrée en sauvegarde a permis de protéger l'entreprise le temps de construire un plan de retournement efficace permettant la pérennité de l'entreprise.

**Quel bilan tirez-vous aujourd'hui du passage de l'entreprise en procédure collective ?**

Nous tirons de la sauvegarde un bilan positif, car l'entreprise est sauvée. Nous avons renoué la confiance avec nos créanciers, le plan approuvé permettra à l'entreprise de rembourser ses créanciers, d'investir dans la modernisation de son parc et dans l'écosystème omnicanal nécessaire au new retail. Le plan de redressement mis en place en parallèle a permis de retrouver une compétitivité commerciale et de renouer avec le profit.

**Quels outils avez-vous conservés de cette époque ?**

**Un souvenir particulier des échanges ?**

Les weekly call nous ont permis de battre un tempo rapide et efficace pour traiter une multitude de dossiers en simultané. Le positionnement des équipes FHBX en

grande proximité et accompagnement avec les équipes sans se départir de l'exigence incombant à leur mandat.

**Selon vous, qu'a apporté au rebond de l'entreprise l'intervention de FHBX au cours de cette période ?**

La présence de FHBX durant les échanges avec les banques a été décisive. Ses conseils et son influence dans la négociation avec les bailleurs pour la gestion de la dette Covid ont permis à l'entreprise de diminuer ses dettes de manière significative.

**Quels sont les projets que vous avez pu déployer au sortir de cette phase judiciaire ou semi-judiciaire ?**

Nous avons déployé durant cette période de sauvegarde et de rationalisation des projets offensifs et majeurs dans le rebond de l'entreprise : Collectionning, nouvelle plateforme de marque, nouveau modèle commercial. Cette période de protection nous a permis de préparer et de lancer avec succès ces chantiers majeurs. L'après-procédure est une période de retour à la vie normale pour l'entreprise et pour ses équipes. Celles-ci ont accompagné avec courage et lucidité cette période anormale qui a notamment vu la mise en place de 2 PSE ramenant l'entreprise à des périmètres viables à long terme. Le parler-vrai des équipes de FHBX a permis cette confiance mutuelle.

**La belle histoire de Frédéric PONS,** CEO HOPPS GROUP - ADREXO.

**En quelques mots, quelles difficultés ont conduit l'entreprise à connaître une procédure ?**

Après la crise des « Gilets jaunes », les revenus pub d'Adrexo ont dégringolé, et notre plan de retournement a donc été significativement mis à mal avec une perspective de cash particulièrement critique.

**Quel bilan tirez-vous aujourd'hui du passage de l'entreprise dans cette procédure (mandat ad hoc, conciliation, procédure collective) ?**

Ça nous a certainement sauvés de la faillite potentielle.

### **Quels outils avez-vous conservés de cette époque ? Un souvenir particulier des échanges ?**

Gestion quotidienne de notre trésorerie. Budgets et BP plus réalistes.

### **Selon vous, qu'a apporté au rebond de l'entreprise l'intervention de FHBX au cours de cette période ?**

Expérience, conseils et conservation de nos meilleurs assets.

### **Quels sont les projets que vous avez pu déployer au sortir de cette phase judiciaire ou semi-judiciaire ? Comment décririez-vous l'après-procédure pour les équipes ?**

Financements et perspectives moins court terme.

## **La belle histoire de Jean-Marc MOSSE,**

Gérant chez Ets Marek, vente de pièces détachées automobiles.

### **En quelques mots, quelles difficultés ont conduit l'entreprise à connaître une procédure collective ?**

Suite au confinement de la Covid et à mon comptable (beau-frère).

### **Quel bilan tirez-vous aujourd'hui du passage de l'entreprise en procédure collective ?**

Cette procédure m'a permis de faire des efforts personnels pour sauver mon entreprise. Il faut être vigilant sur tout : la comptabilité, les achats, les marges, les frais généraux.

### **Quels outils avez-vous conservés de cette époque ? Un souvenir particulier des échanges ?**

J'ai dû rechercher de nouveaux fournisseurs qui m'ont fait confiance.

### **Selon vous, qu'a apporté au rebond de l'entreprise l'intervention de FHBX au cours de cette période ?**

La société FHBX m'a permis de remettre la locomotive sur les rails et de la faire avancer.

### **Quels sont les projets que vous avez pu déployer au sortir de la procédure collective ? Comment décririez-vous l'après-procédure pour les équipes ?**

Pendant cette période, nous nous sommes battus ensemble, moi et mon équipe, le bateau était en train de prendre l'eau. Nous avons travaillé pour éviter que le navire coule. Il ne fallait surtout pas baisser les bras, mais avoir confiance en cette procédure. Il fallait saisir l'opportunité. À la sortie de la procédure, j'ai félicité toute mon équipe et lui ai dit qu'il ne fallait surtout pas baisser les bras, car le chemin était encore long.

## **La belle histoire de Pascal de IZAGUIRRE,**

PDG de Corsair, 3<sup>e</sup> compagnie aérienne régulière française employant plus de 1100 personnes, passée par la case conciliation en 2020.

### **En quelques mots, quelles difficultés ont conduit l'entreprise à connaître une procédure ?**

Le secteur aérien a été un des premiers secteurs touchés par la crise de la Covid, et un des plus fortement impactés. J'ai très vite senti des signaux faibles indiquant une menace sur la pérennité de la compagnie, avec en premier chef des prévisions de trésorerie alarmantes. C'est en effet le point sensible des compagnies aériennes qui doit être surveillé avec vigilance et anticipation. J'ai pris contact avec FHBX pour placer la compagnie sous mandat ad hoc en mars 2020, puis en procédure de conciliation en avril 2020.

### **Quel bilan tirez-vous aujourd'hui du passage de l'entreprise dans cette procédure (mandat ad hoc, conciliation, procédure collective) ?**

Je pense que sans son passage sous mandat ad hoc, puis sous conciliation, la compagnie n'existerait plus aujourd'hui. C'est la meilleure décision prise au moment de la crise, qui a permis de sauver la compagnie

grâce à l'anticipation. Nous avons ensuite très vite fait appel à des avocats en restructuring, à des conseillers financiers et à une banque d'affaires pour rechercher de nouveaux investisseurs. Cela nous a permis de mobiliser des compétences et des ressources que nous n'avions pas en interne afin de gérer une situation exceptionnelle et jamais vue dans le transport aérien. Personne n'imaginait le temps qu'allait durer cette crise. Je me félicite tous les jours de cette décision.

### **Quels outils avez-vous conservés de cette époque ? Un souvenir particulier des échanges ?**

Plus que des outils, j'ai surtout conservé un formidable réseau de conseillers qui ont continué à m'entourer au-delà de leur mission de conseil après la mise en œuvre du plan de sauvetage bouclé en décembre 2021. Nous avons par ailleurs continué à travailler avec certains, car ils apportent une expertise précieuse et une ressource très complémentaire aux équipes de Corsair.

“

**La société FHBX m'a permis de remettre la locomotive sur les rails et de la faire avancer.**

Un des souvenirs forts reste celui lorsque nous sommes allés, le 1<sup>er</sup> décembre 2020, au tribunal de Créteil, faire approuver le plan de conciliation, la résultante de mois de tensions et de batailles. Cette journée a été la consécration d'un travail âpre de mobilisation permanente pendant de très nombreux mois.

### **Selon vous, qu'a apporté au rebond de l'entreprise l'intervention de FHBX au cours de cette période ?**

Le mandat ad hoc avait pour but de solliciter le soutien de l'État, et plus généralement de nous assister dans la recherche et la mise en œuvre de solutions permettant de régler les difficultés que nous rencontrions et d'assurer la pérennité de l'entreprise.

Pour faire face au besoin de trésorerie, il a été décidé de demander au tribunal de commerce de Créteil l'ouverture d'une procédure de conciliation afin d'obtenir le paiement immédiat du CICE. La conciliation est une procédure confidentielle qui a permis de poursuivre la recherche de solutions pérennes pour Corsair entamée lors du mandat ad hoc.

### **Comment décririez-vous l'après-procédure pour les équipes ?**

Pendant la crise, j'ai mis toute mon énergie à la recherche de solutions pour pérenniser l'entreprise, en lien avec les actionnaires de l'époque. Puis, quand cela s'est avéré nécessaire, j'ai recherché de nouveaux actionnaires.

Grâce au soutien de l'État, à la constitution d'un nouveau tour de table et aux efforts conséquents des collaborateurs, nous avons bénéficié d'un plan de sauvetage financier qui a permis à la compagnie de traverser la crise et de poursuivre la mise en œuvre des projets stratégiques, notamment le renouvellement de la flotte, avec l'entrée en service de cinq nouveaux Airbus A330 neo.

### **Un conseil pour les entrepreneurs qui nous lisent ?**

Mon conseil est de ne pas hésiter à anticiper et à pla-

cer très vite l'entreprise en mandat ad hoc. L'anticipation est à mon avis le facteur clé de réussite. Les conseils très avisés de FHBX permettent ensuite de construire une équipe de professionnels experts sur des sujets inhabituels pour une entreprise. C'est, de mon point de vue, un acte de gestion essentiel pour la survie d'une entreprise. J'ai trouvé du renfort sans pour autant perdre le pouvoir de gestion de l'entreprise.

#### **Propos libres y compris sur la prestation attendue ou constatée du docteur des entreprises ?**

En contactant FHBX, j'étais loin d'imaginer le soutien qu'elle m'apporterait. Au-delà de l'accompagnement très professionnel, c'est aussi un soutien moral très important et à mon avis indispensable dans des périodes très complexes et difficiles à vivre pour les chefs d'entreprises.

Son aide a été extrêmement précieuse, car ses conseils ont été très pertinents et son soutien permanent.

“

**L'intervention de FHBX dans le cadre d'une procédure de conciliation a permis de remporter un pari de retournement courageux et socialement responsable !**

## **La belle histoire de EUROPCAR MOBILITY GROUP (2021)**

### **Une belle histoire à nous raconter ?**

Le sauvetage d'Europcar Mobility Group et ses 12000 salariés, dont l'immense majorité sont des salariés non qualifiés. Mise brutalement à l'arrêt par la crise sanitaire et les confinements européens. La dirigeante d'Europcar est parvenue à sécuriser sa liquidité en levant près de 750 M€ de nouveaux financements puis à effacer plus d'un milliard de dettes en quelques mois, notamment grâce au soutien, à la persévérance et à la détermination de FHBX.

### **En quelques mots, comment qualifieriez-vous l'intervention de FHBX dans vos dossiers ?**

À l'écoute, pragmatique, technique, déterminée, efficace, et surtout sympa.

## **La belle histoire de NOVARES (2020)**

### **En quelques mots, quelles difficultés ont conduit l'entreprise à connaître une procédure collective ?**

La pandémie de la Covid a provoqué la fermeture de 90 % de nos usines, entraînant une perte de factorisation, et donc de cash, de 4 M€ par jour. Les échanges avec les banques et les actionnaires ne semblaient pas de nature à trouver une solution dans un délai compatible avec le service de la paie et des livraisons clients, je me suis donc tourné vers la solution de la procédure collective pour forcer le timing de négociation.

### **Quel bilan tirez-vous aujourd'hui du passage de l'entreprise en procédure collective ?**

Un bilan très positif. Le cash nécessaire a été trouvé, la dette a été allégée, et les livraisons clients n'ont connu aucune interruption.

### **Quels outils avez-vous conservés de cette époque ? Un souvenir particulier des échanges ?**

Le suivi du cash et la gestion du plan de production.

### **Selon vous, qu'a apporté au rebond de l'entreprise, l'intervention de FHBX au cours de cette période ?**

FHBX a été clé pour l'ingénierie juridique, la construction du planning, la présentation et la vente au tribunal de façon proactive, l'aide aux négociations avec les différentes parties prenantes, le conseil au management.

### **Quels sont les projets que vous avez pu déployer au sortir de la procédure collective ? Comment décririez-vous l'après-procédure pour les équipes ?**

Nous avons simplement pu reprendre notre activité

### **Un conseil pour les entrepreneurs qui nous lisent ?**

Il faut considérer le RJ ou le mandat ad hoc comme des outils utiles à la disposition du management. Celui de 2020 fut mon quatrième !

## **La belle histoire de Hervé JEANSON,**

**Hôtel Paradis à Lourdes.**

“ Nous étions confrontés à une cessation de paiement due à des échéances d'un crédit-bail immobilier qui représentait une charge deux fois supérieure à ce que l'hôtel pouvait assumer dans un contexte économique défavorable à Lourdes.

Des négociations avec les crédits-bailleurs avaient été mises en place par le management de l'entreprise, sans succès devant la rigidité de ce mode de financement pour une TPE en difficulté.

Nous nous sommes alors tournés vers FHBX pour lancer une procédure amiable de mandat ad hoc, suivie d'une conciliation, pour enfin enclencher une procédure de redressement judiciaire.

Nous avons été accompagnés par une équipe de FHBX de grande qualité, à l'écoute, et qui, croyant à notre projet, a déployé une énergie exceptionnelle pour

un si «petit dossier» et trouver une solution acceptable par tous. Sans cette procédure et l'intervention de FHBX, nous ne serions pas parvenus à convaincre nos crédits-bailleurs et les pouvoirs publics.

Cet accompagnement de FHBX a également rassuré nos actionnaires qui ont apporté de la new money pour soutenir le projet.

À Lourdes, nous croyons naturellement aux miracles... Dans notre cas, c'est un travail acharné de tous, sous l'autorité bienveillante d'Hélène Bourbouloux, qui a permis d'obtenir avec beaucoup d'intelligence un plan de redressement par voie de continuation. ”

## **La belle histoire d'Eric ZAJDERMANN,**

**Dirigeant de l'agence de publicité ANATOME, employant une trentaine de personnes en 2015.**

“ Mon agence de communication, spécialisée dans la communication publique et d'intérêt général, a été confrontée à partir de la mi-2013 à une diminution sensible de son activité du fait de la crise des finances publiques. J'ai décidé de demander à bénéficier d'une procédure de sauvegarde me permettant de réorganiser l'entreprise en maintenant sur le seul site parisien une douzaine d'emplois. En 6 mois, la restructuration était terminée, et l'agence était repositionnée sur son marché.

Il est absolument évident que sans recours à la procédure de sauvegarde, assurer le financement sur nos fonds propres de la restructuration tout en continuant à assumer les échéances courantes était impossible : l'agence aurait été confrontée dès la mi-2015 à une cessation des paiements. Le passif généré par la procédure collective, dont le remboursement est étalé sur 7 années, a permis de dégager des ressources et d'autofinancer la réorganisation. La procédure nous a permis de sauver l'entreprise et de maintenir les em-

plais et les expertises, ce qui nous a donné les moyens de redéployer l'activité sur des grands comptes nationaux. L'activité de l'entreprise a été rapidement relancée et est aujourd'hui bénéficiaire, nous permettant sans difficulté de faire face au remboursement du passif, et de réinvestir dans notre développement.

Notons que la transparence de mise avec nos clients et nos sous-traitants juste avant l'engagement de la procédure collective a permis de protéger l'agence contre toute perte de clientèle ou de partenaire durant la réorganisation. Au contraire même, ils ont tous démontré une véritable solidarité à notre égard dans cette période tendue.

Il est absolument évident que sans un recours à la procédure de sauvegarde, assurer le financement sur nos fonds propres de la restructuration tout en continuant à assumer les échéances courantes était impossible.

## La belle histoire de l'association IRFA SUD

Sauvetage de l'association IRFA SUD œuvrant avec ses 135 salariés pour l'employabilité et la formation continue de 6 000 jeunes, par son directeur général, Stéphane Chomphey en 2013.

“ Le redressement judiciaire a été l'électrochoc nécessaire à la prise de conscience collective qui nous a permis de mener en interne les réorganisations nécessaires.

L'association a retrouvé des bases de fonctionnement saines, notre stratégie s'est affinée, et notre offre révèle une plus forte valeur ajoutée. Tout cela me permet d'être convaincu aujourd'hui de la pérennité de notre entreprise associative, de ses missions et de ses emplois.

Notre passif a pu être étalé sur 10 ans, et nous avons retrouvé une exploitation positive dans une ambiance

propice grâce à la communication avec les équipes qui, associées, ont intégré les nouveaux objectifs et les nouvelles méthodes de l'association. ”

## La belle histoire de SAUR

Une restructuration financière réussie pour la SAUR, acteur majeur du développement durable des territoires (12 000 collaborateurs, 1,6 Md€ de CA net, 10 000 collectivités sous contrats, 18 millions d'habitants desservis), en 2013, par Olivier Brousse, ancien président du groupe.

“ La restructuration de la dette de la Saur a pris près de 18 mois, la couverture médiatique a été constante, les scénarios catastrophes souvent évoqués. Malgré cela, pas un fournisseur n'a interrompu ses livraisons, pas un client n'a renié l'entreprise, pas un salarié n'a quitté le navire, et il n'y a pas eu un seul jour de grève. Dans la tourmente, la culture de l'entreprise, son histoire et ses valeurs, la valeur de ses collaborateurs parfois permettent l'impossible.

Une bonne information sommaire mais complète concernant les procédures collectives permettra à chaque entrepreneur (en fonction du contexte, reprise d'entreprise, dégradation soudaine des performances de l'entreprise, ou une situation tendue qui perdure), d'évaluer le moment opportun d'entrer en contact avec les conseils du secteur pour un support éclairé. ”

## Les retours du terrain

Alors, un mandataire ad hoc, un conciliateur ou un administrateur judiciaire... Ça sert à quoi ?

## Les mots de Cédric Colaert

Associé chez EIGHT ADVISORY, conseil financier et opérationnel. Il raconte la restructuration d'un groupe industriel spécialisé dans la téléphonie mobile.

“ Après avoir connu plusieurs exercices très difficiles qui l'ont conduit à se déclarer en état de cessation des paiements, ce groupe industriel de 5 000 salariés répartis sur 6 sites a connu un redressement judiciaire éclair dans un contexte particulièrement contraint par sa trésorerie exsangue. La prise immédiate de mesures adéquates pour la bonne gestion du groupe, la préservation de sa trésorerie et la mise en place d'économies substantielles sur la structure de charge ont néanmoins permis en un temps record de négocier une solution satisfaisante avec un investisseur qui a repris la quasi-totalité des salariés et des sites industriels. À ce jour, le groupe est en bonne santé financière, l'investisseur a terminé d'optimiser sa structuration et sa rentabilité a été restaurée. ”

## Les mots de Jacques Veyrat

Du fonds d'investissement IMPALA, actionnaire majoritaire de CPI depuis la restructuration financière du groupe intervenue en 2013

“ Premier imprimeur européen de livres, CPI a souffert durant plusieurs années d'un endettement bien trop important sur un marché structurellement difficile. En association avec le management, la conciliation menée par FHBX a permis à la société de ramener son endettement à un niveau raisonnable en préservant les investissements industriels indispensables à l'activité. CPI est ainsi restée une société saine, avec une exploitation positive et un vrai leadership technologique. Avec un outil industriel préservé, et les fonds apportés par la BPI et Impala, CPI a pu renouer avec la croissance et mener à bien sa stratégie de développement dans le numérique et l'impression d'étiquettes. ”

## Les mots de Bruno Dupuis

Senior Advisor chez ALIXIO, conseil en stratégie sociale. Il a accompagné de grandes entreprises en temps de crise.

“ Fondation AMIPI Bernard Vendre : un regard lucide sur des difficultés dans le cadre d'un mandat ad hoc a permis de mieux faire connaître aux parties prenantes une activité industrielle placée aux confins de l'économie et du social et, à terme, de sortir par le haut d'une équation difficile à résoudre !

La Redoute : l'intervention de FHBX dans le cadre d'une procédure de conciliation a permis de remporter un pari de retournement courageux et socialement responsable ! ”

## Les mots d'Alex Bottero

Directeur des réseaux stratégiques chez Thalès, qui s'est porté repreneur en 2018 d'activités synergiques, dans un contexte de redressement judiciaire.

« Alors que la plupart des acteurs n'étaient pas familiers des procédures de redressement, FHBX a rapidement intégré l'ensemble des enjeux et suscité un dialogue constructif entre toutes les parties prenantes. L'engagement, le rationnel et l'impartialité de FHBX ont permis de trouver une solution en un temps record, préservant ainsi l'essentiel : la pérennité de compétences rares en France et un maximum d'emplois, tout en assurant la continuité de projets critiques pour Thalès. »

## Les mots de Robert Papin

Entrepreneur, fondateur et ancien directeur de HEC ENTREPRENEURS.

« À offrir du cœur et de l'efficacité. La générosité de soutenir psychologiquement des dirigeants écorchés vifs. La capacité à détecter très vite les causes des difficultés dans les dossiers les plus complexes et à imaginer des solutions de nature à assurer la pérennité des entreprises et à sauvegarder le maximum d'emplois. »

## Les mots de Pierre Tenier

Entrepreneur, fondateur et ancien directeur de HEC ENTREPRENEURS

« La mission d'administration judiciaire a été dans notre cas salvatrice à plusieurs titres : nous avons pu conserver dans le réseau Fromentiers l'un des magasins les plus emblématiques de la région et construire dans la sérénité son développement. Aujourd'hui, ce magasin a retrouvé une exploitation positive et confirme jour après jour son potentiel. »

## Les mots de Philippe Dubois

Avocat spécialisé en restructuration d'entreprise, à propos de la restructuration de THOMSON, qu'il avait alors assisté en 2010.

« Des jours et des nuits de travail en commun, des réflexions partagées sur la légalité et la nécessité d'élaborer un règlement intérieur des comités, sur le calcul des droits de vote en comités pour des créanciers supersubordonnés ou des sociétés sœurs créancières au titre d'une convention de trésorerie, sur l'ouverture simultanément à la sauvegarde française d'une procédure de droit américain pour mettre les actifs situés aux États-Unis à l'abri des poursuites des créanciers locaux, le tout sur fond de cotation à Paris et à New York et d'ouverture des marchés financiers tenant compte du décalage horaire. »

## Les mots d'Antoine Le Quellec

Dirigeant du groupe SOFILEC, spécialisé dans la location de matériels agricoles et BTP dans le sud de la France.

« Un rôle clé dès le départ. D'abord, en venant dans l'entreprise pour expliquer aux collaborateurs la procédure de sauvegarde et pour renforcer ma crédibilité [de dirigeant]. Je n'y étais pas très favorable au départ (encore une erreur), car je ne me rendais pas compte du discrédit que met la procédure collective sur le chef d'entreprise. Cette première démarche a été essentielle. Ensuite, en instaurant une relation de confiance « vigilante » avec moi. La confiance n'exclut pas le contrôle et nous avons instauré une relation de transparence. Enfin, en jouant pleinement son rôle de conseil voire comme coach, à l'écoute de mes idées, avec une discussion pour les optimiser dans le cadre des règles de la procédure collective. Il faut impérativement pour le chef d'entreprise accepter les règles parfois contrai-

gnantes de la procédure et ne jamais attendre que l'administrateur gère à sa place. Nous avons réussi à bien cadrer nos fonctions respectives et le rôle de FHBX a été essentiel. »

## Les mots d'Éric Zajdermann

Dirigeant de l'agence ANATOMIE, a bénéficié d'une procédure de sauvegarde.

« Les conseils et les interventions de mon administrateur judiciaire ont été absolument déterminants pour aborder une procédure somme toute complexe et un peu absconse pour celui qui n'y a jamais été confronté. Quatre éléments ont été essentiels selon moi :

- la mise en confiance et le rejet de toute culpabilité;
- la façon dont FHBX m'a aidé à gérer les créanciers de l'entreprise, quels qu'ils soient, et à bénéficier ainsi de conditions supportables de remboursement du passif;
- la rapidité d'exécution des décisions, et la sûreté avec laquelle les étapes se sont succédé, selon le timing que nous avons dès le commencement établi ensemble : il s'agissait de faire vite, et nous avons fait vite;
- le conseil majeur qui m'a été dispensé par Me Bourbouloux : on ne conduit bien une procédure collective que si l'on a une idée extrêmement précise du scénario de sortie et de la stratégie de relance de l'entreprise. »

## Les mots d'Olivier Tordjman

Avocat chez AYACHE.

« FHBX a toujours pris le temps de l'écoute et du conseil en amont, nonobstant son intérêt à court terme. Une équipe structurante, diplomate, musclée, directive et pourtant délicate et respectueuse. En quelque

sorte, les enfants spirituels de Golda Meir et de Martin Luther King ou d'Angela Merkel et de Gandhi. »

## Les mots de Ashley Goujon

DAF d'E-Center, expert de l'impression numérique.

« Nous avons pu revoir notre organisation et recentrer notre activité sur un seul site de production. Les processus de règlement fournisseurs initiés par la procédure sont encore en place 3 ans après. Nous sommes en plan pour 7 ans, la route est longue mais à chaque difficulté rencontrée nous pensons à ces paroles : « Vous êtes les managers de la société, personne ne sait mieux que vous ce qui est bon pour la boîte. » »

## Les mots de Laurent Massé

HAS, président d'une PME de construction et d'aménagement.

« Merci à vous tous pour votre investissement et votre bonne humeur. Ne changez rien, vous êtes une équipe formidable. »

## Ils s'adressent

à vous !

### Robert Papin

Entrepreneur, fondateur et ancien directeur de HEC ENTREPRENEURS.

“ Tous les grands patrons que je côtoie ont rencontré des difficultés et ils en sont sortis renforcés. Dans un monde en profond changement, tout chef d'entreprise digne de ce nom doit prévoir le pire pour mieux s'y préparer. Qu'il n'oublie pas que l'administrateur judiciaire n'a pas uniquement pour vocation de guérir mais aussi de prévenir et de conseiller.

J'ai eu la chance de faire appel aux administrateurs judiciaires de FHBX comme enseignants pour former mes étudiants. Lorsque la bulle Internet a éclaté au début des années 2000, tous ceux qui avaient créé une start-up ont survécu. Ils avaient tiré les leçons de leur formation. ”

### Françoise Pérochon

Professeure agrégée de droit, spécialiste du droit des entreprises en difficulté.

“ N'attendez pas d'être dans les problèmes jusqu'au cou pour solliciter l'aide et les conseils des professionnels de crise, que sont les administrateurs judiciaires. ”

### François Le Méhanèze

Ex-dirigeant du groupe BATA FRANCE DISTRIBUTION.

“ Bien sûr, l'idéal est de ne pas se trouver dans la

nécessité d'avoir recours à une procédure collective. Néanmoins, c'est un très bon outil pour aider les entreprises en difficulté, une aide au rebond. Il n'y a pas de honte à l'utiliser ! Quand on y va, il ne faut pas y aller trop tard. L'anticipation chez le dirigeant doit être constante, un œil sur le compte d'exploitation, un œil sur la prévision de trésorerie. Celle-ci est le signal d'alarme qu'il faut surveiller. La rigueur dans les chiffres est nécessaire, mais la rigueur intellectuelle l'est tout autant. Si pour être chef d'entreprise, il faut une bonne dose d'optimisme, il faut aussi savoir être réaliste sur la situation de son entreprise. ”

### Cédric Colaert

EIGHT ADVISORY, conseil financier et opérationnel.

“ Anticipez, anticipez, anticipez ! Entourez-vous des conseils appropriés qui vous diront la vérité sur la situation difficile que vous traversez et qui vous permettront de prendre les bonnes décisions à la suite de leur diagnostic commun. ”

### Pierre-François Catte

Président du Groupe CPI, leader de l'impression, qui emploie plus de 2500 personnes dans le monde.

“ En période de crise et de recours aux outils de prévention ou aux outils judiciaires, il faut savoir s'appuyer sur les partenaires qui vont accompagner la restructuration pour la gestion de la relation avec les intervenants extérieurs à la société, que ce soient les tribunaux de commerce, les banques, les actionnaires, les organismes étatiques... L'entrepreneur doit focaliser son énergie sur les clients, rassurer les employés, contrôler l'opérationnel, en ayant foi dans le futur. ”

“

**Anticipez, anticipez, anticipez !  
Entourez-vous des conseils appropriés  
qui vous diront la vérité sur la situation  
difficile que vous traversez (...).**

### Jacques Veyrat

Fondateur du fonds d'investissement IMPALA.

“ Il faut agir suffisamment tôt, lorsque la trésorerie est encore suffisante, pour avoir le temps et les moyens de mettre en œuvre les mesures de redressement indispensables. Il faut également agir vite et agir fort. L'incertitude, le doute, l'absence de direction claire, notamment lorsque les discussions avec les créanciers s'éternisent, sont des facteurs de démobilitation et aggravent les difficultés. La mise en œuvre du plan de redressement doit être franche et rapide. Mieux vaut souvent une mauvaise décision que l'absence de décision. ”

### Eric Zajdermann

Dirigeant de l'agence ANATOMIE.

“ N'essayez pas, lorsque les difficultés sont patentées, de faire appel à votre bonne étoile, d'attendre un gain exceptionnel de chiffre d'affaires ou un financement aléatoire d'un partenaire qui tomberait du ciel : il vaut mieux aller devant le tribunal encore en bonne santé. Les chances de convaincre de votre capacité à redresser la situation sont alors très grandes. À trop attendre, on arrive au bout du rouleau, sans espoir de relance : vos interlocuteurs le verront, et en tireront des conséquences qui peuvent être brutales. Autre chose : prenez le temps de vous préparer. Si l'on veut se présenter solidement devant le tribunal, 4 à 5 mois sont nécessaires pour l'élaboration de la stratégie et de la documentation d'une procédure intégrant un important volet social. ”

### Patrick Puy

Vivarte.

“ L’influence de FHBX a été déterminante pour débloquent les situations bloquées (avec les banques, les pouvoirs publics, les IRP...)

Et ceci, parce qu’Hélène Bourbouloux et ses équipes sont d’abord très professionnelles, très dévouées, extrêmement travailleuses mais aussi bienveillantes et humanistes. ”

### Guillaume Cornu

Associé chez ERNST & YOUNG, audit et expertise-comptable.

“ N’hésitez pas à consulter des professionnels de confiance, doués de qualités humaines et d’une éthique sans faille comme l’équipe FHBX, ils sont peu nombreux. Cette consultation, qu’elle débouche ou non sur une mission, sera dans tous les cas d’une grande aide, notamment pour faire le bon diagnostic, envisager les différentes solutions et, surtout, reprendre confiance. ”

### Jean-Pierre Farges

Avocat spécialisé en restructuration d’entreprise chez GIBSON DUNN.

“ Anticiper les difficultés, c’est affronter la réalité et choisir une équipe pour vous aider à les traiter. Au sein de cette équipe et à côté des conseils, le mandataire ad hoc ou le conciliateur, voire l’administrateur, a un rôle essentiel : il reste indépendant et veille à l’intérêt de l’entreprise en essayant de trouver une solution acceptable par toutes les parties. Son choix est un élément crucial du retournement ! ”

### Stéphane Chomprey

Directeur général de l’association IRFA SUD.

“ Comme au rugby, revenez régulièrement sur les fondamentaux de votre modèle. Et en cas de procédure collective, appréhendez l’administrateur judiciaire comme un véritable partenaire de confiance. ”

### François Guichot-Pérère

Associé chez LAZARD, conseil financier.

“ N’hésitez pas à prendre contact en amont d’une difficulté avec des conseils avertis et surtout à les rencontrer afin de pouvoir avoir un avis, d’une part, et, d’autre part, de vous assurer du « bon fit » entre les équipes, car elles partiront au combat ensemble ! ”

### Lorsque les services des affaires spéciales des banques s’expriment à propos de l’intervention de FHBX, c’est...

“ Pour souligner, comme en toutes choses, l’importance déterminante du professionnalisme. L’agrémenter d’humanité, d’humour et de couleurs ne saurait nuire à l’efficacité de la volonté d’aboutir. ”

### Les mots d’un directeur général d’un grand groupe français au sortir d’une conciliation réussie, en 2019 :

“ Malgré le contexte délicat, ce fut un exercice très enrichissant et formateur... qui a obligé la société à prendre un virage important dans son histoire. À nous désormais de le transformer. ”

### Véronique Pernin

CEO de VP STRAT, qui est intervenue pour assister l’hôpital Marie-Lannelongue.

“ N’attendez pas qu’il soit trop tard. L’accompagnement en prévention – donc confidentiel – permet de garder la tête froide pour prendre rapidement des décisions lourdes, puis de tenir le cap tout en restant agile dans un environnement incertain. Vous éviterez ainsi une procédure dans bien des cas.

FHBX est au cœur de l’écosystème des entreprises en difficulté et sait fournir cet accompagnement précieux, non seulement en qualité de mandataire ad hoc ou de conciliateur mais aussi comme conseil des dirigeants, facilitateur avec les tiers et coordinateur des (parfois nombreux) experts juridiques et financiers qui interviennent au cœur de la crise. ”

### Jean-Georges Malcor

Président du groupe parapétrolier CGG, leader mondial en géosciences, employant plus de 5300 personnes dans le monde, qui a bénéficié en 2017 d’une restructuration financière profonde et éclairé son avenir.

“ Je conseille vivement à tout chef d’entreprise confronté à ce type de difficultés de s’entourer au plus tôt des meilleurs professionnels, car le monde de la restructuration qu’il découvre va lui prendre une énergie considérable avec des jours et des nuits de négociations, de discussions pour garder la confiance des clients, des fournisseurs et des employés. L’incertitude, le doute, l’absence de solutions, les spéculations, les questions du marché et des clients, notamment lorsque les discussions avec les créanciers ou les actionnaires s’éternisent, sont des facteurs de déstabilisation interne et externe qui peuvent être très

préjudiciables pour un groupe coté. Grâce à son dynamisme, son professionnalisme et ses conseils précieux, FHBX nous a permis d’agir vite et fort. Notre capacité à annoncer un calendrier d’actions clair et de s’y tenir a été un facteur clé de succès. ”

### Arnaud Joubert

Managing director, Rothschild & Cie.

“ L’intervention de FHBX auprès d’un chef d’entreprise est le gage d’un pilotage irréprochable et terriblement efficace des négociations. Au contact des associés et des collaborateurs de FHBX, j’ai vécu intensément leur souci de la justice, de l’équité et du respect de la parole donnée. Soyez sincères avec vos partenaires et constructifs

“

**L’action de FHBX se déploie auprès d’entreprises de toute taille nécessitant une grande capacité d’agilité et d’adaptation ; l’intérêt de chacun est identifié puis mis en commun, au bénéfice de l’intérêt général.**



# GLOS-SAIRE

## **Administrateur judiciaire**

Professionnel désigné par le tribunal en vue d'assister le chef d'entreprise en difficulté tout au long de la procédure de sauvegarde ou de redressement judiciaire\*, pour élaborer un plan de redressement ou de cession de l'entreprise.

## **Affaires spéciales**

Dénomination généralement utilisée dans les établissements financiers pour désigner le service en charge des relations avec les entreprises en difficulté faisant l'objet de procédures de mandat ad hoc\* ou de conciliation\*.

## **AGS**

L'Association pour la gestion du régime de garantie des créances des salariés (AGS) est un organisme patronal fondé sur la solidarité interprofessionnelle des employeurs et financé par leurs cotisations.

Elle intervient en cas de redressement\*, de liquidation judiciaire\* de l'entreprise ou encore, sous certaines conditions, en procédure de sauvegarde. Elle garantit le paiement, dans les meilleurs délais, des sommes dues aux salariés (salaires, préavis, indemnités de rupture...) conformément aux conditions fixées par le code du travail.

## **Anatocisme**

Mécanisme financier prévu par un contrat ou ordonné par le juge, selon lequel les intérêts échus s'ajoutent à la dette initiale pour le calcul des intérêts futurs.

## **Apurement**

L'apurement du passif de l'entreprise intervient au terme d'une procédure collective\* dans le cadre des plans d'étalement des dettes de l'entreprise soumis aux créanciers soit en consultation individuelle, soit en consultation par classes de parties affectées\*.

## **Application forcée interclasse (ou cross class cram down)**

Lorsque les classes de parties affectées\* sont constituées, et si les classes n'ont pas

unanimentement adopté le plan, le tribunal peut forcer l'arrêté d'un plan de sauvegarde (accélérée ou non) ou de redressement à l'égard de toutes les classes, y compris celles des actionnaires, dès lors qu'une classe de créanciers privilégiés ou dans la valeur de l'entreprise vote en faveur du plan proposé, sous réserve de vérifier de nombreuses conditions.

La complexité du système justifiera l'intervention d'un conseil aux côtés de l'entreprise.

## **ASPAJ**

L'Association syndicale professionnelle des administrateurs judiciaires (ASPAJ) regroupe et représente la grande majorité des membres de la profession.

## **Attrait, non attrait (créancier)**

Dans le cadre d'une procédure amiable, les parties sont appelées aux discussions par le mandataire ad hoc ou le conciliateur en lien avec l'entreprise qui bénéficie de la procédure amiable.

Les créanciers ne sont jamais tenus de participer aux discussions.

## **Banqueroute**

Délit pénal, sanctionné par 5 ans d'emprisonnement et 75 000 euros d'amende, consistant pour le dirigeant d'une entreprise à commettre des faits de gestion frauduleux de nature à porter atteinte à l'intérêt de l'entreprise alors que celle-ci se trouve en état de cessation des paiements\*.

## **Besoin en fonds de roulement (BFR)**

Montant nécessaire à une entreprise pour faire face au décalage dans le temps entre le paiement de ses charges et l'encaissement de ses produits d'exploitation.

## **Caractère exécutoire**

Effet attaché à une décision de justice, à un acte notarié ou à un acte administratif permettant de pratiquer une saisie ou une expulsion en recourant à la force publique (notamment par voie d'huissier).

## **Carry-back**

Mécanisme fiscal de report en arrière du déficit d'une année sur les bénéfices éventuels des années précédentes, permettant à l'entreprise de bénéficier d'une créance d'impôt sur les sociétés (IS), égale à l'IS acquitté sur ses bénéfices passés.

## **Caution personnelle**

Garantie personnelle offerte par le dirigeant de l'entreprise permettant au créancier de se tourner vers celui-ci pour obtenir le remboursement de sa créance en cas de défaut de l'entreprise. La caution personne physique bénéficie d'un régime de protection identique en période d'observation de sauvegarde et de redressement judiciaire et peut se prévaloir des dispositions du plan adopté. Elle peut également se prévaloir des mesures accordées dans le cadre d'une procédure de conciliation.

## **Cautionnement mutuel**

Mécanisme de garantie selon lequel une société financière spécialisée se porte garante d'une ou de plusieurs créances de l'entreprise, en contrepartie d'un dépôt de garantie et d'une commission versés par celle-ci.

## **Centre de gestion agréé**

Association professionnelle chargée d'apporter son assistance en matière de gestion et de fiscalité aux entreprises adhérentes. Peuvent y adhérer les artisans, commerçants et industriels exerçant en qualité de travailleurs indépendants ou au sein d'une société soumise à l'impôt sur le revenu.

## **Cessation des paiements**

État financier d'une entreprise dont l'actif disponible immédiatement ou à court terme est insuffisant pour régler son passif exigible. La date de cet état de cessation des paiements est fixée par le tribunal à l'ouverture de la procédure et peut être remontée jusqu'à 18 mois avant le jugement qui ouvre une procédure collective\*. Le dirigeant qui constate la cessation des paiements de son entreprise doit saisir le tribunal via le greffe dans un délai maximum de 45 jours, sauf

à demander l'ouverture d'une procédure de conciliation\* dans le même délai.

### Cession partielle

Cession d'une branche d'activité autonome dans le cadre d'un plan de sauvegarde ou de redressement\*, le reste de l'activité ayant vocation à continuer d'être exploité par le débiteur.

### Cession totale

Cession de l'ensemble des actifs nécessaires à l'exercice d'une activité au sein de l'entreprise dans le cadre d'une procédure de redressement\* ou de liquidation judiciaire\*, l'activité se poursuivant entre les mains d'une autre équipe dirigeante. Le passif gelé à l'ouverture de la procédure n'est pas transmis au repreneur, sauf exception.

### CFE

Le Centre des formalités des entreprises (CFE) est un guichet unique permettant aux entreprises d'effectuer les déclarations auxquelles elles sont tenues dans les domaines juridique, administratif, fiscal, social et statistique, lors de leur création, de la modification de leur situation, ou en cas de cessation de leur activité.

### Chirographaire (créancier)

Désigne le créancier qui ne bénéficie d'aucune garantie particulière sur ses créances. S'oppose à la notion de créancier « privilégié ».

### CICE

Le Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) est un avantage fiscal qui concerne les entreprises employant des salariés et qui équivaut à une baisse de leurs charges sociales. Il est imputé sur l'impôt de l'entreprise ou, à défaut, lui est directement reversé. Le CICE a disparu par application de la loi du 22 décembre 2018 de financement de la sécurité sociale pour 2019.

### CIR

Le crédit d'impôt Recherche (CIR) est un avantage fiscal bénéficiant aux entreprises qui engagent des dépenses de recherche fondamentale et de développement expérimental : elles peuvent déduire ces dépenses de leur impôt

sous certaines conditions. Le taux du CIR varie selon le montant des investissements.

### Centre d'information sur la prévention des difficultés des entreprises (CIP)

Association regroupant des professionnels du droit et du chiffre, dont l'objet est de promouvoir, d'organiser et de rendre accessible l'information la plus large sur la prévention des difficultés des entreprises.

### Classe de parties affectées

Mode de consultation collectif des créanciers, regroupés au sein de classes constituées par l'administrateur judiciaire, réparties au regard d'une communauté d'intérêt suffisante. La constitution des classes est obligatoire lorsque l'entreprise bénéficie d'une sauvegarde accélérée ou lorsque l'entreprise dépasse une certaine taille en sauvegarde ou en redressement judiciaire (elle est sinon possible à titre facultatif sur autorisation du juge-commissaire). Les classes de parties affectées sont élaborées par l'administrateur judiciaire sur la base de critères objectifs. A minima, deux classes sont constituées : une classe regroupant les créanciers titulaires de sûretés réelles et les non privilégiés. Une classe regroupera les actionnaires s'ils sont concernés par le projet de plan. Les classes votent sur le plan et les modalités de règlement et/ou d'abandon de leur créance à la majorité des deux tiers. L'adoption du plan est possible en cas d'unanimité des classes, ou, à défaut, par une application forcée interclasses ordonnée par le tribunal après avoir vérifié une série de conditions, dont celle qu'au moins une classe de créanciers ayant intérêt à la pérennisation de l'entreprise ait voté en faveur du plan (classe de créanciers privilégiés ou se trouvant dans la valeur de l'entreprise).

### Clause de rendez-vous

Clause fréquemment stipulée dans le cadre d'accords amiables en vue de réunir à des intervalles ou à des dates fixes les parties, afin de s'assurer de la bonne exécution de l'accord intervenu. De façon plus structurée, la loi permet désormais que, à la demande de la société, le conciliateur se voie confier une mission de

« mandataire à l'exécution de l'accord » créée au suivi des engagements des parties.

### Clause résolutoire du bail

Clause insérée dans un contrat de bail commercial prévoyant que le manquement par le locataire à une des obligations prévues par le bail entraînera automatiquement la résiliation du contrat. C'est sur le fondement de cette clause qu'un propriétaire pourra engager des poursuites et obtenir l'éviction du locataire en cas d'impayé.

### Commissaire à l'exécution du plan

Organe désigné par le tribunal et chargé de veiller à la bonne exécution du plan de continuation\* ou du plan de redressement\*. En pratique, il s'agit de l'administrateur judiciaire\* et parfois du mandataire judiciaire.

### Commissaire aux comptes (CAC)

Professionnel chargé de contrôler la sincérité et la régularité des comptes établis par les entreprises. Le recours à un commissaire aux comptes est obligatoire dès lors que l'entreprise dépasse certains seuils sociaux et comptables.

### Conciliation

Procédure amiable de gestion des difficultés ouverte aux entreprises dont la date de cessation des paiements\* remonte à moins de 45 jours. Un conciliateur est désigné par le juge pour une période maximale de 5 mois avec pour mission de favoriser l'adoption d'un accord entre l'entreprise et ses créanciers, de nature à mettre fin aux difficultés rencontrées. Cet accord peut faire l'objet d'un constat\* ou d'une homologation\*.

### Constat

Procédure devant le président du tribunal de commerce consistant à faire constater l'accord de conciliation\*, de nature à mettre fin aux difficultés de l'entreprise. Cette procédure présente l'avantage d'être confidentielle.

### Contrôleurs

Un à 5 créanciers de l'entreprise en procédure collective\* désignés à leur demande et sur

décision du juge-commissaire\* afin d'avoir un droit de regard sur la procédure et si nécessaire d'assister le mandataire judiciaire

### Coobligé

Codébiteurs redevables d'une même dette auprès d'un même créancier (par exemple : un débiteur principal et sa caution\*). Le créancier peut effectuer une déclaration de créances\* à la procédure de chacun des coobligés du montant total de sa créance sans avoir à en diviser le montant entre les différents débiteurs. Le coobligé personne physique bénéficie d'un régime de protection équivalent en période d'observation de sauvegarde et de redressement judiciaire et peut se prévaloir des dispositions du plan à l'égard du créancier.

### Créances de procédure ou « postérieures »

Créances nées postérieurement au jugement d'ouverture d'une procédure collective\*, pour les besoins du déroulement de celle-ci et bénéficiant d'une priorité de paiement vis-à-vis des créances antérieures (ex. : contrats de fourniture de services à l'entreprise ayant continué après l'ouverture de la procédure).

### Créancier dans la valeur de l'entreprise

Il s'agit de déterminer si un créancier aurait droit à un paiement de ses créances, soit dans le cas de la répartition des actifs qui suit une liquidation judiciaire ou une cession de l'entreprise en plan de cession, soit dans le cas d'une continuation de l'entreprise.

### Crédit-bail

Solution de financement prévoyant la mise à disposition d'un bien par un « crédit-bailleur » à un « crédit-preneur », pour une période déterminée en contrepartie d'une redevance périodique. Le contrat prévoit par ailleurs une option d'achat qui peut être actionnée par le crédit-preneur à la fin de la période, moyennant le versement d'un complément de prix.

### Dailly

Mode de mobilisation du poste clients, financement des factures clients non échues.

### Déclaration de créances

Obligation de tout créancier d'une entreprise en procédure collective\* de déclarer les créances antérieures à l'ouverture de la procédure (livraison ou prestation réalisée avant le jugement d'ouverture) dans un délai de 2 mois suivant le jugement d'ouverture de la procédure pour les créanciers français. À défaut, la créance ne pourra être remboursée dans le cadre du plan préparé par l'entreprise.

### Deleverage

Réduction du taux d'endettement de l'entreprise.

### Dépôt de bilan

Déclaration que doit effectuer le chef d'entreprise devant le tribunal de commerce\* ou le tribunal judiciaire\* dans les 45 jours de la survenance de la cessation des paiements\*.

### DREETS

Les directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS) regroupent les services administratifs relatifs au commerce extérieur, au tourisme, au commerce et à l'artisanat, à l'intelligence économique, à l'industrie, au travail et à l'emploi ainsi qu'à la concurrence et à la consommation.

### Droit de rétention

Droit offert par la loi à certains créanciers de conserver un actif qui leur a été remis par leur débiteur jusqu'à l'obtention du complet paiement (ex. : droit de rétention exercé par un garagiste sur un véhicule jusqu'au paiement de la prestation de réparation).

### Entreprise individuelle à responsabilité limitée (EIRL) (supprimée)

Entité juridique créée par un entrepreneur en vue de séparer juridiquement ses biens professionnels de ses biens personnels. Les créanciers de l'EIRL ne pouvaient ainsi saisir les biens personnels de l'entrepreneur, qui ne figuraient pas dans le patrimoine de l'EIRL et inversement. L'EIRL a été supprimée par la loi du 14 février 2022. Désormais, la séparation

des patrimoines professionnels et personnels de l'entrepreneur individuel est automatique.

### État de dépendance économique (EDE)

Situation dans laquelle se trouve une entreprise qui se fournit auprès d'un seul fournisseur ou qui réalise l'essentiel de son chiffre d'affaires avec un même client, la plaçant dans une situation d'insécurité économique en cas de rupture des relations commerciales existantes.

### Factor

Mode de mobilisation du poste clients, financement des factures clients non échues.

### Faillite

Procédure de sanction de l'entrepreneur ou du dirigeant de société qui, par sa faute, a porté atteinte au bon déroulement d'une procédure collective\* ou qui est l'auteur d'une fraude. Elle entraîne entre autres l'interdiction de gérer, de diriger ou de contrôler toute entreprise ainsi que la suppression de certains droits, pour une durée maximale de 15 ans.

### Fonds de roulement (FR)

Ressource dégagée par l'exploitation de l'entreprise dont elle dispose pour financer le besoin en fonds de roulement\*. Un fonds de roulement supérieur à un BFR se traduit par un excédent de trésorerie.

### Groupement de prévention agréé

Groupement régional agréé qui a pour mission de fournir à ses adhérents, de façon confidentielle, une analyse des informations comptables et financières que ceux-ci s'engagent à lui transmettre régulièrement. Lorsque le groupement relève des indices de difficulté, il informe le chef d'entreprise et peut lui proposer l'intervention d'un expert.

### Haut de bilan

Éléments situés dans la partie supérieure des bilans comptables, correspondant aux éléments les plus stables : actifs immobilisés, fonds propres (apports des associés, réserves et résultats dégagés par l'entreprise) et financements long terme.

## Homologation

Procédure devant le président du tribunal de commerce\* consistant pour le juge à homologuer l'accord de conciliation\*, de nature à mettre fin aux difficultés de l'entreprise. Cette procédure entraîne la publicité de l'accord, mais peut permettre aux créanciers de bénéficier d'un paiement en priorité en cas de procédure collective\* ultérieure.

## Hypothèque

Garantie portant sur un immeuble, donnée à un créancier et lui permettant, en cas de non-remboursement de sa dette par le débiteur, de saisir l'immeuble afin de se rembourser sur son prix de cession.

## In bonis

Désigne une entreprise qui n'est pas en cessation des paiements\*. L'expression est souvent utilisée pour désigner une entreprise qui ne fait pas l'objet d'une procédure collective\*.

## Injonction de payer

Procédure de recouvrement de créance consistant à saisir le juge d'une demande d'«enjoindre» le débiteur de payer sa dette. Le débiteur dispose de la faculté de contester cette injonction.

## Interdiction de gérer

Moins sévère que la faillite\*, cette sanction produit des effets moins rigoureux, le tribunal pouvant adapter l'interdiction au cas particulier du dirigeant sanctionné en la limitant à certaines entreprises. Cette sanction ne comporte pas les sanctions accessoires de la faillite\*.

## Juge-commissaire

Juge nommé par le tribunal de la procédure collective\*, il est l'interface entre le tribunal et l'entreprise en procédure, et est chargé de veiller au déroulement rapide de celle-ci ainsi qu'à la protection des divers intérêts en présence. Il rend des ordonnances et dispose de compétences propres.

## Kbis

Document officiel prouvant l'identité et

l'adresse de l'entreprise immatriculée, son activité, ses organes de direction, d'administration, de gestion ou de contrôle, ainsi que l'existence ou non d'une procédure collective\* engagée à son encontre.

## LBO

Le Leveraged Buy-Out (LBO), ou «rachat de l'entreprise par effet de levier», est l'acquisition du contrôle d'une société financée par endettement dont le remboursement est assuré par les revenus opérationnels de la cible.

## Liquidation judiciaire

Procédure ouverte par le tribunal de commerce\*, applicable à une entreprise en cessation des paiements\*, dont le redressement est manifestement impossible, et qui vise à mettre fin à l'activité en remboursant le passif par la cession des actifs. La procédure de liquidation judiciaire peut également impliquer la cession partielle ou totale\* de l'entreprise.

## Loi Gayssot

Régime légal du contrat de transport permettant au débiteur de solliciter du juge-commissaire l'autorisation de payer les frais de transport et leurs accessoires dus par l'expéditeur ou le destinataire en cas de défaillance de paiement de l'un d'eux. L'expéditeur et le destinataire sont tous deux garants du prix du transport.

## Mandat ad hoc

Nomination par le président du tribunal pour un mandat dont il détermine la mission en fonction des besoins (mission d'assistance en matière de prévention en général, mais peut être également plus limitée : gestion d'un bien, d'une entreprise, remplacement de gérant, convocation des associés à une assemblée générale, gestion de plan sociaux, etc.).

## Mandataire à l'exécution de l'accord

Organe désigné par le juge pour veiller à l'exécution de l'accord de conciliation\* homologué\* ou constaté\*. En pratique, il s'agit du conciliateur.

## Mandataire judiciaire

Professionnel désigné par le tribunal en vue de représenter les créanciers et de préserver leurs intérêts en procédure de sauvegarde ou de redressement judiciaire\*. En liquidation judiciaire\*, il est désigné «liquidateur».

## Ministère public

Autorité chargée de défendre l'intérêt public et l'application de la loi. La fonction est représentée par le procureur de la République\*, le procureur général ou leurs substituts.

## Nantissement de fonds de commerce

Garantie portant sur un fonds de commerce, donnée à un créancier et lui permettant, en cas de non-remboursement de sa créance par le débiteur, de saisir le fonds afin de se rembourser sur son prix de cession.

## Nantissement sur des actifs financiers

Garantie portant sur des titres financiers (actions, parts sociales, obligations, etc.) donnée à un créancier et lui permettant, en cas de non-remboursement de sa dette par le débiteur, de saisir les titres afin de se rembourser sur leur prix de cession.

## New money

Droit de priorité de remboursement dont bénéficient les créanciers ayant consenti un nouvel apport en trésorerie dans le cadre de la conciliation\* ou en exécution d'un accord de conciliation à condition qu'il ait été homologué\*, dans l'hypothèse d'une procédure ultérieure de sauvegarde, de redressement judiciaire\* ou de liquidation judiciaire\*.

## Nullités de la période suspecte

La loi considère que les actes accomplis par le débiteur entre la date de cessation des paiements\* et la date d'ouverture de la procédure collective\* sont «suspects». Elle permet l'annulation de certains d'entre eux, automatiquement (ex : paiement d'une dette non échue) ou à l'appréciation du juge.

## Petites et moyennes entreprises (PME)

Entreprises dont la taille, définie à partir du nombre d'employés, du bilan et du chiffre d'affaires, ne dépasse pas certaines limites, généralement :

- moins de 250 personnes ;
- chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 50 millions d'euros ou un total du bilan n'excédant pas 43 millions d'euros.

## Plan de sauvegarde ou de redressement/continuation

Plan de restructuration de l'entreprise prévoyant un volet opérationnel (ex. : licenciements, stratégie commerciale ou industrielle, etc.) et un volet pour l'apurement\* du passif par l'échelonnement du remboursement des créances sur un maximum de 10 ans (ou plus si le plan est arrêté en présence de classes de parties affectées\*) sans intérêts, paiement partiel pour solde ou conversion en capital. Ce plan est élaboré dans le cadre d'une procédure de sauvegarde ou d'un redressement judiciaire\*, sur la base d'éléments d'exploitation prévisionnels. Il est soumis aux créanciers et à l'homologation du tribunal, qui ne peut imposer que des délais.

## Plan de sauvegarde de l'emploi (PSE)

Plan élaboré par l'entreprise qui envisage un certain nombre de licenciements économiques, afin d'en limiter le nombre et/ou de proposer des solutions de reclassement ou de formation à ses salariés.

## Privilège de post money

Droit de remboursement prioritaire dont bénéficient les créanciers ayant consenti un nouvel apport de trésorerie au cours de la période d'observation ou lors de l'arrêté du plan de sauvegarde ou de redressement (voire au stade de la modification du plan avec des conditions supplémentaires à respecter lorsque le plan était en cours au moment de l'instauration de ce nouveau privilège).

## Procédure collective

Intervention judiciaire née de la mise en sauvegarde, en redressement judiciaire\* ou en liquidation judiciaire\*, suspendant toutes actions individuelles de la part des créanciers et assurant un traitement collectif du passif.

## Procureur de la République

Le procureur de la République est un magistrat représentant le ministère public\*, en charge de la défense de l'ordre public économique et social.

En matière de procédure collective\*, le procureur de la République dispose de différents pouvoirs et notamment de celui de demander l'ouverture d'une telle procédure.

## Redressement judiciaire

Procédure applicable à une entreprise en cessation des paiements\* dont le redressement est envisageable, qui vise à permettre la poursuite de l'activité en apurant le passif.

La procédure est ordonnée par le tribunal de commerce\* qui peut imposer différentes mesures (cession d'actifs, délais de paiements, etc.).

## Référé-provision

Procédure judiciaire rapide de recouvrement d'une créance qui n'est pas «sérieusement contestable». L'ordonnance de référé rendue par le juge est revêtue du caractère exécutoire\*.

## Revendication

Action en justice qui permet au propriétaire de faire reconnaître son droit de propriété sur un bien. Elle aboutit, en cas de succès, à la restitution du bien.

## Saisie conservatoire

Saisie temporaire d'un bien de son débiteur par un créancier qui justifie de circonstances susceptibles de menacer le recouvrement de sa créance (ex. : crainte que le débiteur organise son insolvabilité en vendant ses biens) afin d'assurer son remboursement.

## Sanction patrimoniale

Sanction portant sur le patrimoine privé du

chef d'entreprise. En matière de procédure judiciaire, le tribunal peut ainsi faire supporter en tout ou partie par le chef d'entreprise l'insuffisance d'actif de l'entreprise causée par sa faute.

## Sanction pénale

Sanction personnelle au chef d'entreprise, sous forme d'amende et/ou de peine de prison, inscrite sur son casier judiciaire. En matière de procédure judiciaire, le tribunal peut ainsi caractériser le délit de banqueroute\*.

## Sanction professionnelle

Sanction du chef d'entreprise, en cas de faute caractérisant son inaptitude à gérer une entreprise. Le tribunal peut prononcer l'interdiction de gérer\* ou la faillite\*.

## Société en nom collectif (SNC)

Société avec un objet commercial, au sein de laquelle la responsabilité des associés n'est pas limitée. Les créanciers peuvent ainsi saisir le patrimoine privé des associés pour rembourser les dettes contractées par la société.

## Superprivilégiées (créances)

Le terme désigne les créances de l'AGS\* au titre des avances qu'elle aura faites et qui bénéficient de la subrogation légale dans les droits des salariés : elles doivent être payées en priorité à l'arrêté du plan.

## Sûretés

Garantie accordée à un créancier, lui permettant d'obtenir le paiement de sa créance en cas de défaillance du débiteur en saisissant un bien (ex. : nantissement\*, hypothèque\*) ou en se tournant vers un tiers (ex : cautionnement\*).

## Très petites entreprises (TPE)

Entreprises dont la taille, définie à partir du nombre d'employés, du bilan ou du chiffre d'affaires, ne dépasse pas certaines limites :

- moins de 10 salariés ;
- chiffre d'affaires inférieur à 2 millions d'euros ;
- total de bilan à 2 millions d'euros.

## Tribunal de commerce

Tribunal composé de juges commerçants ou

assimilés ayant compétence pour traiter des affaires liées aux entreprises, notamment en matière de difficultés économiques (procédures de prévention et procédures judiciaires).

### Tribunal de commerce spécialisé (TCS)

Tribunaux, au nombre de 19, spécialisés dans le traitement des procédures collectives\* et des conciliations\* pour les grandes entreprises : de plus de 250 salariés et dont le chiffre d'affaires est au moins de 20 M€, dont le chiffre d'affaires est au moins de 40 M€.

#### Les ressorts des TCS

**Bobigny** : tribunaux de commerce de Bobigny, de Créteil, de Meaux.

**Bordeaux** : tribunaux de commerce d'Angoulême, de Bayonne, de Bergerac, de Bordeaux, de Dax, de Libourne, de Mont-de-Marsan, de Pau, de Périgueux, de Tarbes.

**Dijon** : tribunaux de commerce de Bar-le-Duc, de Belfort, de Besançon, de Chalon-sur-Saône, de Chaumont, de Dijon, d'Épinal, de Lons-le-Saunier, de Mâcon, de Nancy, de Val-de-Briey, de Vesoul.

**Évry** : tribunaux de commerce d'Auxerre, d'Évry, de Melun, de Sens.

**Grenoble** : tribunaux de commerce d'Annecy, de Chambéry, de Gap, de Grenoble, de Romans-sur-Isère, de Thonon-les-Bains, de Vienne.

**Lyon** : tribunaux de commerce d'Aurillac, de Bourg-en-Bresse, de Clermont-Ferrand, de Cusset, de Lyon, de Montluçon, du Puy-en-Velay, de Roanne, de Saint-Etienne, de Villefranche-sur-Saône.

**Marseille** : tribunaux de commerce d'Aix-en-Provence, de Draguignan, de Fréjus, de Manosque, de Marseille, de Salon-de-Provence, de Tarascon, de Toulon.

**Montpellier** : tribunaux de commerce d'Aubenas, d'Avignon, de Béziers, de Carcassonne, de Mende, de Montpellier, de Narbonne, de Nîmes, de Perpignan, de Rodez.

**Nanterre** : tribunaux de commerce de Chartres, de Nanterre, de Pontoise, de Versailles.

**Nantes** : tribunaux de commerce d'Angers,

de Laval, du Mans, de Nantes, de Saint-Nazaire

**Nice** : tribunaux de commerce d'ajaccio, d'Antibes, de Bastia, de Cannes, de Grasse, de Nice

**Orléans** : tribunaux de commerce de Blois, de Bourges, de Châteauroux, de Nevers, d'Orléans, de Tours.

**Paris** : tribunaux de commerce de Châlons-en-Champagne, de Paris, de Reims, de Sedan, de Troyes.

**Poitiers** : tribunaux de commerce de Brive-la-Gaillarde, de Guéret, de La Roche-sur-Yon, de La Rochelle, de Limoges, de Niort, de Poitiers, de Saintes.

**Rennes** : tribunaux de commerce de Brest, de Lorient, de Quimper, de Rennes, de Saint-Brieuc, de Saint-Malo, de Vannes.

**Rouen** : tribunaux de commerce d'Alençon, de Bernay, de Caen, de Cherbourg-Octeville, de Coutances, de Dieppe, d'Évreux, du Havre, de Lisieux, de Rouen.

**Toulouse** : tribunaux de commerce d'Agen, d'Albi, d'Auch, de Cahors, de Castres, de Foix, de Montauban, de Toulouse.

**Tourcoing** : tribunaux de commerce d'Amiens, d'Arras, de Beauvais, de Boulogne-sur-Mer, de Compiègne, de Douai, de Dunkerque, de Saint-Quentin, de Soissons, de Lille Métropole, de Valenciennes.

### Chambres commerciales spécialisées des TGI

**Strasbourg** : Tribunaux judiciaires de Colmar, de Metz, de Mulhouse, de Sarreguemines, de Saverne, de Strasbourg, de Thionville.

### Tribunal judiciaire (TJ)

Tribunal composé de magistrats professionnels, compétent pour traiter des procédures collectives\* des agriculteurs, des sociétés civiles et des professionnels indépendants. Il est également compétent s'agissant de la responsabilité des mandataires de justice (ex : administrateur judiciaire\*, mandataire judiciaire\*, liquidateur judiciaire\*).

## C'EST LA FIN... ET LE MOMENT DE VÉRITÉ : QU'ALLEZ-VOUS FAIRE EN REFERMANT CE LIVRE ?

- ALLUMER VOTRE ORDINATEUR ET REDESCENDRE VOS PRÉVISIONS
- CALER VOTRE BUREAU BANCAL (C'EST DÉJÀ ÇA, SI ÇA PEUT AIDER L'ENTREPRISE À MARCHER PLUS DROIT !)
- PRENDRE UNE ASPIRINE
- SORTIR LES CADAVRES DES PLACARDS
- RETISSER LE LIEN AVEC VOS ÉQUIPES ET PARTENAIRES QUI PRENNENT LE LARGE
- COURIR CHEZ VOTRE EXPERT-COMPTABLE OU CHEZ VOTRE AVOCAT
- REPENSER LA STRATÉGIE
- FAIRE LA POUSSIÈRE DANS LES PAPIERS QUI S'ENTASSENT
- APPELER LES CLIENTS EN RETARD DE PAIEMENT
- VOUS DÉTENDRE AVANT D'Y REVENIR
- RELEVER LA TÊTE ET ÊTRE FIER D'ÊTRE UN ENTREPRENEUR
- LE RELIRE
- GOOGLISER FHBX



# MERCI !



**Emmanuel Hess †**

Fondateur (le «H» de FHBX!) et inspirateur éternel.



**Denis Facques**

Fondateur (le «F» de FHBX) et heureux retraité de puis fin 2012



**Anticiper,  
gérer,  
rebondir !**

Puisse ce guide servir d'éclaireur aux  
entreprises, aux dirigeants ainsi qu'à  
leurs partenaires et que tous y trouvent  
un appui précieux pour poursuivre leur  
chemin !