

DOSSIER

LES ACTEURS AUPRES DES ENTREPRISES EN DIFFICULTÉ

Avec près de 60 000 entreprises en difficulté, le gouvernement a récemment tenté de simplifier les procédures de sauvegarde et depuis plusieurs années, le législateur a tenté de favoriser la prise en compte plus précoce des difficultés. Dans le même temps les acteurs publics et privés se sont structurés pour apporter aux entreprises des conseils et des solutions mieux adaptés à des dossiers devenus également plus complexes. Comment ces acteurs soutiennent les entreprises en difficulté ? A quels stades interviennent-ils ? Analyse des différents acteurs qui dans ces temps de crise soutiennent les entreprises avec comme ennemi commun le temps.

I ENTREPRISES EN DIFFICULTÉ, QUELLES ÉVOLUTIONS ?

Après la période des 30 glorieuses, les difficultés des entreprises ont amené une évolution de la législation tant en matière de prévention, avec une procédure de règlement amiable (1984), qu'en termes de redressement et de liquidation judiciaires (lois de 1985 et 1994). La loi du 26 juillet 2005, encore appelée « loi de sauvegarde » a retenu cinq procédures : le mandat ad hoc et la conciliation d'une part pour les procédures « amiables », la sauvegarde, le redressement judiciaire et la liquidation judiciaire d'autre part (voir en encadré le tableau de synthèse des procédures).

En 2008, selon le rapport annuel d'ANTARES fondé sur les chiffres des greffes de tribunaux, on répertoriait en France **54 820 entreprises dites « défaillantes »** donc relevant d'un redressement ou d'une liquidation judiciaire, en progression de 10% en moyenne par rapport à 2007 avec une nette accélération en fin d'année. Le pourcentage s'alourdit en fonction des effectifs des entreprises puisque qu'il atteint + 25% pour les entreprises de plus de 20 salariés.

Même si les défaillances continuent à concerner, pour la moitié d'entre elles, les entreprises ayant de 0 à 5 ans d'existence et les petites entreprises, on constate depuis peu que les difficultés concernent de grosses PME, qui constituent parfois le fleuron de l'économie française ainsi que les filiales de grandes entreprises. « **Au-delà des difficultés économiques, de plus en plus d'entreprises rencontrent des difficultés purement financières. C'est notamment le cas de certaines entreprises sous LBO qui ont été financées avec des niveaux d'endettement très élevés calculés en fonction de perspectives de croissance trop optimistes.** » explique Maître Guilhem Bremond, Avocat Associé du Cabinet Bremond et associés. Autre changement majeur : **la nature des dossiers évolue.** « Depuis 4-5 ans on voit la nature des dossiers changer avec moins d'actifs, voire avec des entreprises qui sont devenues de véritables coquilles vides. Souvent le matériel est en leasing, le compte client est immobilisé chez un factor, le choix du crédit bail a été fait en immobilier. » **relève** Maître Sébastien Depreux, Mandataire Judiciaire. .

Malgré les efforts pour faire évoluer les pratiques et les mentalités, les entreprises

prennent souvent conscience ou mesurent leurs difficultés trop tard. Ainsi, la procédure de sauvegarde n'a pas remporté l'enthousiasme des Chefs d'entreprise, alors même que la moitié des sauvegardes se termine par une liquidation, contre deux tiers lors d'un redressement. L'ordonnance du 18 décembre 2008, qui est entrée en vigueur le 15 février 2009 vise ainsi à rendre la procédure de sauvegarde plus attractive. Cette ordonnance veut également favoriser la négociation avec les créanciers lors d'une procédure de conciliation. Enfin, elle favorise l'application du régime de la liquidation judiciaire simplifiée (voir encadré). En 2008 on a ainsi recensé 694 procédures de sauvegarde, en augmentation de + 35 % par rapport à 2007. 51% de ces procédures de sauvegarde concernent des entreprises de moins de 6 salariés. Quant aux procédures dites à l'amiable, plus difficiles à analyser du fait de leur aspect confidentiel, il semble cependant qu'entre 2006 et 2007 il a existé une recrudescence des mandats ad hoc (+30%) et des procédures de conciliation (+ 200%).

SONIA
HADJALI
AVOCAT

46, rue de Provence
75009 Paris

CONSEIL
CONTENTIEUX
FORMATION

T : 01 49 70 99 40
F : 01 49 70 99 39
E-mail : sonia.hadjali@hadjali-avocats.com

II LES EXPERTS COMPTABLES, DÈS LES PREMIERS SIGNES

Proches du quotidien des entreprises et directement informés de la situation financière, **les experts comptables** jouent très logiquement un rôle primordial lorsque l'entreprise rentre dans une période de difficultés financières importantes. Leur connaissance de l'entreprise, de son histoire, de ses modes de fonctionnement et leur expertise en matière financière leur permettent d'accompagner le chef d'entreprise le plus en amont possible, voire d'anticiper un premier niveau d'alerte dès qu'ils perçoivent des risques. De plus la relation de confiance construite au fil des années entre le cabinet d'expertise comptable et le dirigeant conduit à un dialogue ouvert, dans le respect de la confidentialité des échanges.

Les commissaires aux comptes, lorsqu'ils existent, ont depuis la loi du 1er mars 1984, modifiée par la loi du 10 juin 1994, au-delà de leur mission traditionnelle de contrôle et d'approbation des comptes, un rôle d'alerte concernant les faits de nature à compromettre la continuité de l'exploitation. En premier lieu, après un

entretien avec le dirigeant, le commissaire au compte informe le président du conseil d'administration ou du directoire. Si la réponse faite est satisfaisante la procédure n'est pas poursuivie ; sinon, en plusieurs étapes le commissaire au compte poursuit ses investigations et en dernier ressort informe le président du tribunal de commerce et lui communique le résultat de ses démarches.

III LES AVOCATS, DE LA RESTRUCTURATION AUX PROCÉDURES COLLECTIVES

De nombreux chefs d'entreprise ne font pas forcément appel à un Cabinet d'avocat spécialisé dans ces problématiques, tant par souci financier - pour ne pas alourdir des charges souvent déjà trop lourdes - que par manque de connaissance de ce qu'un avocat peut lui apporter dans ce type de situation.

Pourtant, il s'avère que les avocats sont extrêmement précieux pour conseiller l'entreprise sur les procédures à adopter, sur le montage des dossiers remis au tribunal de commerce (commerçants, artisans) ou au Tribunal de Grande Instance, sur les négociations à mener avec les différents créanciers, ainsi que sur les relations avec les instances repré-

sentatives du personnel. De plus les avocats spécialisés sont souvent très soucieux des aspects psychologiques liés à ces situations de défaillance et apportent, grâce à leur connaissance des procédures mais aussi à leur « vécu » avec d'autres entreprises de ces situations difficiles, un regard extérieur.

« La loi met à disposition des outils, mais il faut des partenaires compétents capables d'anticiper, de taper sur la table quand il le faut, pour que les bonnes décisions soient prises rapidement. » explique Me Jean-François Puget, avocat associé du cabinet Cornet Vincent Segurel, qui intervient notamment dans la mise en place de procédures de restructuration. « Il faut créer une cellule d'intervention efficace et réactive, dans laquelle chacun apporte son domaine de compétence, tout en conservant une vision globale du dossier et tout cela dans des délais très courts. On ne doit pas laisser un point de droit bloquer la restructuration, nous devons être pragmatiques, et conserver l'intérêt de l'entreprise en tête. » poursuit-il. Ainsi la pratique des restructurations et des cessions en période de crise est très différente de celles réalisées en phase de croissance. On peut disposer d'une semaine pour céder une activité, ce qui

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES PROCÉDURES

Types de procédure	Cessation paiement*	Type de difficultés	Requête via	Dirigeant décideur **	Confidentialité	Durée	Conséquences
AMIABLES							
Mandat Ad hoc	NON	Ponctuelles	Dirigeant	OUI	OUI	variable	Accord des créanciers
Conciliation	NON ou < 45 jours	Avérées	Dirigeant	OUI	OUI sauf accord homologué	4 mois + 1 mois supplémentaire	Accord constaté ou homologué
COLLECTIVES							
Sauvegarde	NON	Graves et actuelles	Dirigeant	OUI avec assistance	NON	Observation de 6 mois renouvelable 3 fois	Plan de sauvegarde ou redressement ou liquidation
Redressement	Possible si > à 45 jours	Cessation de paiement	Dirigeant ou Créanciers ou Ministère public	NON ou pouvoir restreint	NON	Observation de 6 mois renouvelable 3 fois	Plan de continuation/Cession ou Liquidation
Liquidation	OUI	Redressement impossible	idem	NON	NON	Eminemment variable	Cession ou réalisation des actifs

impose des réflexes très différents. « *Le temps, sur ces dossiers est compté. On doit en permanence distinguer l'accès-soire de l'essentiel.* » précise Maître Jean-François Puget.

Les dossiers de restructuration ont également considérablement évolués ces dernières années avec une plus grande technicité et un aspect international très présent. « *Le risque de faillite internationale existe, même s'il est méconnu du plus grand nombre. Les sociétés étrangères en France ont grand besoin d'être conseillées car elles ne comprennent pas qu'il leur suffit de posséder un simple actif en France, tel qu'un bureau de liaison ou un immeuble, ou même d'avoir un salarié en France, pour pouvoir être assignées en redressement ou liquidation judiciaire et voir ainsi une procédure française avoir un effet fondamental à l'étranger sur une société étrangère (évidemment, ce type de procédure se heurte souvent à des problèmes d'exécution à l'étranger, du fait de la nécessité d'exequatur et de reconnaissance de jugements étrangers dans le pays dont la société en question est nationale).* » explique Maître Pascale Trager-Lewis, avocat associé du cabinet

TLD LEGAL.

L'aspect psychologique est également un élément très important lors de restructurations. « *Pour sortir d'une passe difficile, il faut parfois savoir couper les branches non rentables et non stratégiques pour concentrer les efforts de redressement sur le coeur de métier ou les activités offrant les meilleures perspectives* » précise Me Arnaud Bied, avocat associé au sein du cabinet Fidufance. Aussi, de nombreux avocats spécialisés dans les procédures collectives privilégient toujours, quand ils le peuvent, la prévention. Cela nécessite souvent de faire sauter les verrous psychologiques qui retardent les décisions pourtant inéluctables. « *En effet, les procédures collectives sont en France très imprégnées d'une culture de l'échec et de la sanction qui n'incite pas les chefs d'entreprises à y avoir recours par peur d'un jugement par trop négatif sur leur gestion passée, ou de mises en cause personnelle. C'est ce qui explique en partie le succès du mandat ad hoc, qui hors du cadre contraignant des procédures collectives, permet la mise en oeuvre de mesures de redressement dans un cadre souple et sur mesure,*

sécurisé par l'intervention d'un mandataire désigné par le tribunal de commerce » renchérit Me Arnaud Bied. Une bonne organisation juridique permet également de ne pas mélanger les risques des différentes activités et d'éviter l'effet de contagion lorsque l'une d'elle se porte mal.

Autre axe d'intervention majeur des cabinets d'avocats en période de difficultés : **le droit social**, avec ce même souci d'intervenir le plus tôt possible pour maintenir le meilleur dialogue social possible au sein de l'entreprise. « *En général nous intervenons très en amont soit pour rédiger avec nos clients les documents de présentation aux instances représentatives du personnel (Comité d'Entreprise et Délégués du Personnel), soit avec un travail de suivi des procédures et du calendrier.* » explique Carla di Fazio Perrin, avocate associée en charge du département social au sein du cabinet Racine. Les plans sociaux font en effet naître de nombreuses demandes d'informations au niveau des instances du personnel. « *On doit protéger le secret des affaires, tout en respectant le droit d'information des salariés. Et s'il est essentiel de privilégier la relation*



CABINET MENASCE - CHICHE

Avocats à la Cour

CONSEIL, EXPERTISE ET ASSISTANCE

DROIT DES AFFAIRES

DROIT SOCIAL

DROIT IMMOBILIER

DROIT DE LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE ET TIC

35, avenue d'Eylau 75116 PARIS - Tel: +33 (0)1 47 27 11 11 - chichev@avocat-affaires.com

www.avocat-affaires.com

avec les instances représentatives du personnel, cela l'est encore plus en période de crise. » relève Maître di Fazio Perrin.

En période de crise, les avocats peuvent également soutenir des **projets de cession comme des projets d'acquisition de sociétés**. « *Les entreprises privilégient souvent le rachat de sociétés In Bonis pour lesquelles nous élaborons un audit juridique et social le plus précis et le plus complet possible. Notre travail consiste en premier lieu à vérifier que l'entreprise est saine et que les éléments portés à notre connaissance sont le reflet de la réalité de l'entreprise objet du rachat et en second lieu, à garantir la transaction d'un point de vue juridique. Mais la Loi de Sauvegarde a également favorisé l'acquisition de sociétés en difficulté. Nos clients peuvent ainsi trouver une société in bonis pourtant en procédure de sauvegarde mais qui a besoin de fonds propres, le dirigeant ne pouvant assurer seul le redressement de son entreprise.* » nous explique Maître Chiche, avocat associé du CABINET MENASCE-CHICHE, qui accompagne ses clients PME et PMI dans leurs projets d'acquisition ou de cession. « *L'important est de conserver une vision globale du dossier qui comprend les aspects financiers de l'opération (montage sous forme de LBO, LMBO, OBO) et une compréhension très fine de l'activité*

économique de l'entreprise. Ce travail ne peut se faire qu'en partenariat avec les différents intervenants à l'opération et notamment, les partenaires financiers. Ainsi, les avocats qui assistent leurs clients dans des cessions ou rachats d'entreprises in bonis ou en difficulté doivent être capables de gérer plusieurs domaines du droit: outre le droit des sociétés, le droit du travail, le droit de la propriété intellectuelle et le droit immobilier. » précise Maître Chiche.

IV LES ACTEURS DE LA PRÉVENTION À LA FIN DE VIE

La vie de l'entreprise est ponctuée de périodes de crises et de difficultés qui peuvent atteindre fortement sa santé financière. Le vocabulaire médical est à ce titre souvent employé dans ces phases difficiles où il s'agit de favoriser le redressement ou d'accompagner la fin d'existence de la personne morale. De la prévention à la liquidation, les acteurs sont de plus en plus structurés, lisibles, professionnels et fiables.

Les tribunaux de commerce dans leur rôle préventif

Le rôle de prévention confié aux tribunaux a été accru lors de la loi du 26 juillet 2008. Face à ces missions les tribunaux de commerce ont pu s'organiser de façon différente. Ainsi, le Tribunal de Commerce de Paris a créé la

fonction de Délégué Général à la prévention quand d'autres tribunaux ont créé une Chambre spécialisée pour les actions de prévention. Un Chef d'entreprise concerné peut être dès lors convoqué et être assisté par un spécialiste de la prévention par exemple pour envisager un moratoire de ses dettes, la mobilisation de ses créances ou une meilleure utilisation des possibilités du factoring. A Paris, 2500 entreprises sont ainsi convoquées et aidées chaque année par le Tribunal de Commerce dans un seul souci de prévention des risques très en amont.

Le mandataire ad hoc

Désigné par le juge lors d'une procédure amiable dite de « mandat ad hoc », il reçoit de sa part une mission d'assistance au chef d'entreprise assortie d'une durée. Son rôle d'aide, préventif, consiste surtout à éclairer la situation et à aider le chef d'entreprise à trouver des solutions voire à conclure un accord avec ses principaux créanciers. Personne indépendante et extérieure à l'entreprise, le mandataire a une obligation de confidentialité. Il peut être également administrateur judiciaire même si les fonctions occupées sont très différentes.

« *Les outils offerts par la Loi de Sauvegarde peuvent également être utilisés dans le cadre d'un contentieux ou d'un précontentieux.* » analyse Maître Pascale Trager-Lewis, avocat associé du cabinet TLD LEGAL « *Nous avons ainsi eu recours par exemple au mandat ad hoc pour éviter des procédures en appel de garanties de passif.* » précise-t-elle. Ainsi, les nouveaux outils permettent des résolutions de conflits sous une forme moins litigieuse, tout en conservant la confidentialité propre au Mandat Ad hoc, ce qui évite souvent une mauvaise publicité pour les parties concernées.

Le conciliateur

Le conciliateur est nommé par le juge lors d'une procédure amiable dite de « conciliation », après que le juge ait lui-même enquêté sur la situation réelle de l'entreprise, au besoin après appel à un expert. Le Chef d'entreprise peut d'ailleurs proposer le nom d'un conciliateur de son choix. Sa mission dure au maximum 4 ou 5 mois ; Il doit rechercher un accord entre les

MAÎTRISER LE RISQUE CLIENT

Entre le raccourcissement des délais de paiement et l'augmentation des risques d'impayés, l'optimisation du besoin en fond de roulement est plus que jamais une préoccupation centrale des entreprises. De plus, le dispositif réglementaire Bâle 2, en imposant notamment aux banques des ratios de solvabilité, a amené les établissements financiers à relever leurs niveaux d'exigence et à contraindre les entreprises à optimiser la gestion de leurs postes clients en définissant des procédures internes et en choisissant des acteurs externes performants. Ces contraintes sont également une nécessité vitale en période de crise avec des risques de contagion des difficultés et des impayés. Relance amiable, mise ne demeure, droit de rétention, transaction, compensation ou mesures conservatoires, autant de moyens amiables qui peu-

vent être mis en œuvre avant d'entamer une procédure judiciaire. Si les sociétés de recouvrement peuvent prendre en charge l'ensemble des relances commerciales, elles interviennent principalement face à des situations bloquées, qu'il s'agisse de créances commerciales ou civiles. Certaines gèrent exclusivement le recouvrement amiable et d'autres déchargent l'entreprise de la partie judiciaire quand celle-ci devient indispensable, en s'appuyant sur des réseaux d'huissiers et d'avocats. Les grandes sociétés d'assurance proposent également souvent des assurances crédit qui peuvent couvrir les risques d'impayés, ou des packages comprenant à la fois l'assurance crédit pour les impayés clients et des pans plus larges pour la couverture des risques d'exploitation.

principaux créanciers et l'entreprise. S'il n'a pas abouti, la procédure s'achève.

Administrateurs Judiciaires et Mandataires Judiciaires : de la prévention au traitement des difficultés

La France est un des seuls pays à s'être doté d'une profession dédiée et réglementée auprès des entreprises en difficulté, qui bénéficie aujourd'hui d'un réel statut indépendant, d'un niveau de compétence de plus en plus élevé et d'un contrôle très sérieux des conditions d'exercice avec des commissaires aux comptes qui certifient les comptes deux fois par an. On compte ainsi aujourd'hui 115 administrateurs judiciaires et 312 mandataires judiciaires répartis sur tout le territoire national.

Ayant pâti pendant longtemps d'une mauvaise image, les administrateurs et mandataires judiciaires ont su considérablement évoluer et apporter une réelle lisibilité et transparence à la Profession. La nouvelle « génération » qui arrive souvent sur des dossiers de plus en plus complexes est également de mieux en mieux formée à la fois sur le plan juridique et financier.

Pour assurer leur indépendance, administrateurs et mandataires judiciaires constituent deux métiers incompatibles et réglementés qui relèvent du **Conseil National des Administrateurs Judiciaires et des Mandataires Judiciaires**, chargé de veiller au respect des règles professionnelles, de réaliser – tous les 3 ans - un contrôle approfondi des activités de toutes les Etudes et de veiller à l'obligation d'entretien et de perfectionnement des connaissances de ses membres.

Professionnel de la négociation, l'administrateur judiciaire intervient de manière privilégiée en matière de prévention des difficultés des entreprises (conciliation et mandat ad hoc). Il est également nommé par le juge lors d'une procédure collective dite de « sauvegarde » ou d'un redressement judiciaire. La modification de la loi de sauvegarde a ouvert désormais la possibilité pour le chef d'entreprise de proposer le nom de l'administrateur judiciaire.

Les administrateurs judiciaires sont en quelques sortes les soignants objectifs et indépendants, des entreprises en difficultés. « *Nous avons un rôle de*

conseil mais devons préserver l'indépendance qui est la nôtre. Notre avis est totalement indépendant et nous sommes parfois amenés à refuser des missions en cas de risques de conflit d'intérêts avec d'autres dossiers. » relève Maître Vincent Labis, Administrateur Judiciaire. Les administrateurs judiciaires interviennent ainsi souvent dans l'urgence lors de redressements et doivent prendre en toute objectivité et dans un temps très court des décisions souvent difficiles, qui leur imposent de comprendre très vite l'entreprise et son mode de fonctionnement spécifique. « *Nous devons en premier lieu gérer l'urgence et régler les salaires, en collaboration avec le mandataire judiciaire et l'AGS, le fond de garantie des salaires. Ceci permet de rétablir des relations régulées avec le personnel, ce qui est indispensable pour relancer l'activité. Ensuite, nous devons remettre en place des conditions normales d'approvisionnement avec les fournisseurs.* » explique Me Labis. La négociation joue également un rôle fondamental pour « dénouer les noeuds » souvent tendus dans les relations avec les salariés, les fournisseurs et les financiers.

L'administrateur judiciaire doit avoir une vision comptable mais également stratégique, économique et pragmatique. Une fois l'urgence gérée, il analyse la trésorerie pour établir un budget prévisionnel afin de revenir à l'équilibre. Ce travail nécessite de s'appuyer sur des éléments

tangibles et réalistes et non sur des perspectives de croissances hypothétiques. L'objectif est donc principalement d'assainir la structure pour rentabiliser l'entreprise et lui permettre de régler rapidement les dettes gelées. Mais là encore, quand ils le peuvent, tous les administrateurs judiciaires favorisent les mesures de prévention des difficultés et souhaitent que les chefs d'entreprise y soient plus sensibilisés à l'avenir. « *La loi de Sauvegarde a eu des effets bénéfiques sur les chefs d'entreprises qui se présentent de plus en plus tôt au Tribunal* » relève Maître Labis.

Le mandataire judiciaire est désigné par le Tribunal lors de l'ouverture de tout type de procédure collective. Il représente les créanciers et préserve les droits financiers des salariés, mais son rôle central dans l'économie vise à réinjecter les actifs, les savoirs faire et les compétences dans le tissu économique. « *Dans la phase de liquidation on doit au préalable régler le sort des salariés. Puis, la vente d'actifs doit permettre le remboursement des créanciers et la diminution du passif. Mais depuis 4-5 ans on voit la nature des dossiers changer. Les sociétés se sont souvent lancées dans une course à la trésorerie avec un compte client mobilisé à 90% et un crédit bail pour favoriser la souplesse de trésorerie. 30 à 40% des dossiers sont aujourd'hui quasi impécunieux.* » explique Maître Sébastien Depreux, Mandataire Judiciaire. Les

LA CAISSE DES DÉPÔTS ET CONSIGNATIONS AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

La Caisse des Dépôts est une institution publique au service de l'intérêt général et du développement économique de la France. Elle protège et gère en toute sécurité l'épargne réglementée des français (et notamment l'argent du Livret A) pour financer traditionnellement le logement social. C'est également le banquier du service public, de la Justice et de la Sécurité Sociale. Elle est de plus gestionnaire de régimes de retraite et aide au développement des territoires aux côtés des collectivités locales. S'agissant des procédures collectives, les mandataires et administrateurs judiciaires ont l'obligation d'y déposer les fonds dégagés par leurs actions. Enfin, en ce qui concerne son rôle en tant qu'investisseur la CDC possède deux filiales dédiées au développement des PME : CDC Entreprises et CDC Capital Investissement et à ce titre participe à cer-

tains Fonds d'investissement de Proximité (FIP) pour les PME. Elle est également premier ou deuxième actionnaire dans la moitié des entreprises du CAC 40. La création, fin 2008, du FIS (Fonds d'investissement Stratégique), Société Anonyme détenue à 51% par la Caisse des Dépôts et à 49% par l'Etat a mis en lumière l'importance du rôle de la CDC en tant qu'investisseur. En effet la France, qui ne dispose ni de fonds de pension, ni de fonds souverain, n'était pas en bonne position pour investir massivement dans de grandes entreprises stratégiques fragilisées par la crise. Ce dispositif permet à l'Etat de dégager des fonds tout en confiant à la CDC, organisme réputé pour sa prudence et son sérieux, une importante mission de contrôle des processus d'investissement qui seront adoptés.

mandataires judiciaires doivent ainsi régler l'ensemble des contentieux de la société, et peuvent par exemple être confrontés à des problèmes de dépollution des sites industriels, alors même que l'entreprise n'a plus les moyens de remettre en l'état le site. Ils font alors appel à la DRIRE ou à l'ensemble des acteurs publics de la région. Au-delà des procédures collectives, les mandataires judiciaires, bénéficiant d'une double formation juridique et comptable, doivent donc intervenir sur des points de droit très larges, mais également sur la valorisation et la revente des actifs immatériels de l'entreprise par exemple. « *On vérifie que l'entreprise dispose encore de ses droits de propriété intellectuelle sur les marques, brevets et*

noms de domaine et s'il le faut on les renouvelle pour pouvoir les valoriser et les céder. » explique Maître Depreux. Mais pour les mandataires judiciaires aussi, l'anticipation reste la meilleure solution, même si elle ne comble pas toujours les défauts de trésorerie ou de fonds propres. « Le mieux est d'intervenir le plus tôt possible. Quand j'explique parfois à des chefs d'entreprise que l'on peut par exemple geler le passif et interrompre les pénalités et majorations pour l'Urssaf ou tout créancier ils sont toujours surpris. » relève Maître Depreux.

V AU COEUR DU FINANCEMENT

Avec des délais de paiement qui

diminuent et le concours bancaire qui se durcit, le besoin en fond de roulement et le manque de fonds propres constituent souvent le coeur des difficultés. Ainsi, banques spécialisées, médiateurs de crédits, mais également investisseurs en capital constituent des acteurs centraux pour soutenir les entreprises.

Les banques spécialisées pour les entreprises en difficulté

Les banques de dépôt sont en général sous une double contrainte lorsqu'une de leurs entreprises clientes devient « une entreprise en difficulté ». Au stade de la prévention, la banque est amenée à évaluer les risques et à ne pas toujours accorder le découvert ou le crédit

LES ENTREPRISES EN DIFFICULTÉS PARTENAIRES DU SITE WWW.LAWINFRANCE.COM

ALERION

137 rue de l'Université 75007 Paris

Tél : 01 58 56 97 00

Fax : 01 58 56 97 01

BAUR & ASSOCIÉS

11, rue des Ternes 75017 Paris

Téléphone à Paris : 33 (0)1 45 72 08 80 Fax

: 33 (0)1 45 72 08 90

BUISSON & ASSOCIÉS

25 boulevard Suchet 75116 Paris

Tél : 01 45 20 87 88

Fax : 01 45 20 87 97

CABINET BALDER

63 avenue Franklin Roosevelt 75008 Paris

Tél. : 01 42 56 54 32

Fax : 01 42 56 54 00

CABINET BOURGOIN

5 rue de Chaillot 75 116 Paris

Tél. : 06 61 58 03 24 - 01 47 20 53 92

CABINET CAYOL CAHEN & ASSOCIÉS

50-56, Avenue Victor Hugo 75016 Paris

Tél. : 01 53 64 52 00

Fax : 01 45 00 45 99

CABINET D'ALVERNY DEMONT & ASSOCIÉS

23, rue d'Anjou 75008 Paris

Tél. : 01 55 35 90 00

Fax : 01 55 35 90 09

CABINET DS AVOCATS

46, Rue De Bassano 75008 PARIS

Tél : 01 53 67 50 00

Fax : 01 53 67 50 01

CABINET IDAVOCATS

4 rue de Vienne 75008 Paris

Tél. : +33 (0)1 43 12 37 12

Fax : +33 (0)1 43 12 37 13

CABINET KGA AVOCATS

44 Avenue des Champs-Élysées 75008 Paris

(également Lyon et Marseille)

Tél. : 01 44 95 20 00

Fax : 01 49 53 03 97

CABINET MENASCE-CHICHE

35, avenue d'Eylau 75116 Paris

Tél. : 01 47 27 11 11

Fax : 01 47 27 12 09

CABINET PICHARD & ASSOCIÉS

122, Avenue Charles De Gaulle

92200 Neuilly sur Seine

Tél : 01 46 37 11 11

Fax : 01 46 37 50 83

CARRERAS, BARSIKIAN ROBERSTON & ASSOCIÉS

32, Av Raymond Poincaré 75116 Paris

Tél. : 33 1 53 65 70 00

Fax : 33 1 53 65 70 50

CORNET VINCENT SÉGUREL

251, boulevard Pereire

75852 Paris Cedex 17

A Paris : Tél : 01 40 73 73 40

Fax : 01 40 73 73 30

CRTD & ASSOCIÉS

6bis rue de Montevideo 75116 PARIS

Tél : 01 40 72 30 00

Fax : 01 40 72 00 40

DAEMPARTNERS

4 avenue Hoche 75008 Paris

Tél : 01 58 36 16 50

Fax : 01 58 36 16 51

DE GAULLE FLEURANCE & ASSOCIÉS

11 rue Portalis 75008 Paris

Tél : 01 56 64 00 00

Fax : 01 56 64 00 01

ERNST & YOUNG AVOCATS

Tour Ernst & Young - 11 allée de l'Arche

92037 PARIS LA DEFENSE CX

TÉL 01 46 93 60 00

FERRUTA DE CASTELLAN

9 rue Alfred de Vigny

75008 PARIS

Tél 01 45 01 71 40

FIDUFRANCE

22 Rue de Teheran 75008 Paris

Tel : + 33 (0) 1 44 95 97 00

Fax : + 33 (0)1 44 95 97 02

FOURMENTIN LE QUINTREC VEERASAMY ET ASSOCIÉS

10 avenue de Messine 75008 PARIS

Tél. : 01 58 36 20 00

Fax : 01 58 36 20 10

IFL-AVOCATS

19 avenue Rapp 75007 Paris

Tél. : 01 45 55 72 00

Fax : 01 47 53 76 14

JOFFE & ASSOCIÉS

5, rue de l'Alboni 75116 PARIS

Tél : 01 43 18 20 30

Fax : 01 43 18 20 31

LAMARTINE CONSEIL

3, rue Cimarosa 75116 Paris

Tél : 01 40 69 70 00

Fax : 01 40 69 70 01

LANDWELL

Crystal Park - 61 rue de Villiers

92208 NEUILLY SUR SEINE

Tél 01 56 57 56 57

PEISSE DUPICHOT ZIRAH BOTHOREL & ASSOCIÉS

22 Avenue De Friedland 75008 Paris

Tél. : 01 45 62 32 22

Fax : 01 42 89 12 83

RCS & ASSOCIÉS

14 avenue d'Eylau 75116 Paris

Tel : + 33 1 77 72 65 65

Fax : 33 1 77 72 65 66

SONIER & ASSOCIÉS

38 rue de Lisbonne, 75008 Paris

Tél.: +33 (0)1 56 69 56 69

TLD Legal

Madame Trager-Lewis

4 rue Crevaux 75116 PARIS

Téléphone 01 78 94 58 58

ptragerlewis@tldlegal.com

Vincent Pierre Merat Avocat à la Cour

47, avenue Hoche - 75008 Paris

Tel : +33 (0)1 58 05 38 05

ponctuel qu'il faudrait pour passer un mauvais cap. Au stade des procédures collectives, la situation est encore plus compliquée puisque la banque peut se retrouver être conjointement créancier et structure d'aide potentielle pour l'entreprise, l'administrateur judiciaire ou le liquidateur.

Ainsi, face à ces problématiques, certaines banques ou filiales de grandes banques ont développé des structures spécialisées. LCL a notamment créé, à travers sa filiale Thémis, une banque spécialisée dans le financement des procédures collectives. Thémis propose notamment des services de cession de créances « Dailly », des services d'aide à l'escompte commercial, des engagements par signature offrant des garanties, ainsi que des avances sur stock. Autre exemple : la Banque Delubac & Cie a pour sa part créé une branche dénommée « banque judiciaire » qui accepte des ouvertures de compte immédiates, et qui étudie et met en place des concours d'exploitation, des avances sur salaires, des systèmes de mobilisation de créances, des cautions avec dépôts et des crédits de campagne avec gages sur stocks.

Les médiateurs de crédit

Afin de régler les difficultés des entreprises pour accéder au crédit, fin 2008, René Ricol, Président d'honneur de l'ordre des experts – comptables, a été nommé par Nicolas Sarkozy « médiateur de crédit ». Le médiateur de crédit préside un Comité exécutif de la médiation. On trouve à ses côtés 7 médiateurs délégués, une équipe centrale composée d'analystes et de conseillers expérimentés, 105 comptoirs de médiation départementaux dirigés par les Directeurs départementaux de la banque de France en binôme avec les Trésoriers payeurs généraux et 700 tiers de confiance appartenant à des réseaux sociaux professionnels (CCI, chambres des métiers, organisations patronales). Dans ce processus, les entreprises peuvent désigner un accompagnateur de leur choix (expert comptable, avocat, association de gestion...). Le processus et le mode de sollicitation sont décrits sur le site www.mediateurducredit.fr

Les investisseurs en capital

En période de croissance, comme de crise, le Capital Investissement joue un rôle majeur dans l'économie en

favorisant la prise de participations dans le capital des entreprises et en permettant de renforcer les fonds propres. Cette prise de participation permet ainsi de financer leur croissance avec le Capital Développement mais également leur redressement et leur survie avec le Capital Retournement. Ces dernières années, il est devenu nécessaire, même pour les entreprises familiales, d'ouvrir leur capital pour renforcer leurs fonds propres.

L'AFIC a pour mission de fédérer, représenter et promouvoir la profession du Capital Investissement auprès des investisseurs institutionnels, des entrepreneurs, des leaders d'opinion et des pouvoirs publics. A travers sa mission de déontologie, de contrôle et de développement de pratiques de place, l'AFIC figure au rang des deux associations reconnues par l'AMF et dont l'adhésion constitue pour les sociétés de gestion une des conditions d'agrément. Par les services qu'elle rend à ses adhérents (veille économique, juridique, réglementaire et fiscale ; statistiques et études ; formation ; développement et communication...), l'AFIC favorise les échanges au sein de la profession.

L'association compte aujourd'hui 280 membres actifs qui représentent de l'ordre de 3000 professionnels de l'investissement en capital et 200 membres associés issus de tous les métiers – avocats, experts-comptables et auditeurs, conseils, banquiers... – qui accompagnent et conseillent les investisseurs et les entrepreneurs dans le montage et la gestion de leurs partenariats. Les 280 membres de l'AFIC ont actuellement plus de 4500 entreprises en portefeuille dont 80% sont des PME réalisant un CA à 50 millions d'euros ou comptant moins de 250 salariés de CA et 20% de plus grande taille voire cotées en bourse. Les acteurs du Capital Investissement accompagnent ainsi, chaque année, plus de 1500 entreprises en investissant en moyenne plus de 10 milliards d'euros par an. Il s'agit d'un véritable accompagnement d'une durée moyenne de 4 ans, que ce soit en période de croissance ou pour aider à passer un cap difficile. » explique Grégory Sabah, Directeur des études de l'AFIC (Association Française des Investisseurs en Capital). Le capital investissement permet de participer activement à la relance de la croissance. « Il convient de tenir compte des étapes

incontournables (validation du business plan, audits, rencontres des équipes, ...) pour apprécier le dossier et définir les suites à en donner. » précise Véronique de Hemmer Gudme, Directrice Juridique de l'AFIC. Une fois le dossier accepté, les parties sont amenées à signer un certain nombre de documents contractuels dont le pacte d'actionnaire. « Le pacte d'actionnaire est important puisqu'il vient régir les relations entre l'entrepreneur et l'investisseur et définir le mode d'organisation et le fonctionnement de la société tout au long de l'opération d'investissement. » relève Véronique de Hemmer Gudme.

Les investisseurs en capital ont donc un rôle important dans le soutien de l'emploi et les chiffres montrent que les entreprises soutenues par des investisseurs en capital ont une croissance nette supérieure à la croissance des mêmes entreprises sur le secteur. Une entreprise qui recherche des investisseurs en capital peut ainsi contacter l'AFIC qui a mis en ligne son annuaire qui recense l'ensemble des investisseurs en capital, lequel permet de faire des recherches en fonction du type et de la taille du financement ainsi que de la localisation géographique. Mais on constate que le marché est de plus en plus intermédié. « De nombreux cabinets spécialisés assurent l'intermédiation entre les entreprises à la recherche de financement et les investisseurs en capital. En outre, se sont également développées des plateformes de mise en relation entre les entreprises et les investisseurs, comme celle d'OSEO ou encore le site « faisonsaffaire.com » analyse Grégory Sabah.

VI L'ETAT ET LES COLLECTIVITÉS TOUJOURS PLUS IMPLIQUÉS

Depuis plusieurs années un certain nombre d'organismes publics se sont structurés pour apporter aux Chefs d'entreprises en difficulté des conseils, des aides et des possibilités nouvelles de règlement à l'amiable avec les organismes financiers et les Services de l'état.

Structure centralisée

le CIRI : Comité Interministériel de restructuration Industrielle intervient pour les entreprises de plus de 400 salariés. Le secrétariat général du CIRI assure une phase opérationnelle afin d'aider les entreprises rencontrant des difficultés de financement à les surmonter en réalisant

des expertises et des audits et en les aidant à trouver des solutions financières et juridiques. La médiation entre l'entreprise et ses partenaires financiers est notamment au coeur du métier du CIRI. Le CIRI travaille en étroite collaboration avec les CODEFI (voir ci-après).

Structures décentralisées

-la CCSF : Commission des Chefs de Service Financiers pour les dettes fiscales et sociales de l'entreprise. Cette commission examine les demandes de délais de paiement des passifs fiscaux et sociaux sollicitées par une entreprise. Les opérations éligibles peuvent avoir des seuils différents selon les départements. Les étalements peuvent être autorisés, sur avis de la commission, sur une période de 6 mois à un an, voire à un maximum de 18 mois.

- le CODEFI : Le Comité Départemental d'Examen des Difficultés de Financement des entreprises pour les entreprises de moins de 400 salariés est situé à la Trésorerie Générale du département et est placé sous la responsabilité du Préfet. Il peut réaliser un diagnostic, jouer un rôle de médiateur auprès des actionnaires, banques,

créanciers... Il peut proposer l'aide de ses experts pour mettre en place un plan de restructuration ou de refinancement. Sous conditions, des prêts peuvent également être octroyés.

- les Conseils régionaux : face à la crise économique un certain nombre de Conseils régionaux ont renforcé leur vigilance face aux difficultés des entreprises situées sur leur territoire. Les initiatives vont de la mise en place d'un dispositif de veille avec les banques et les organismes financiers, à la capacité d'accorder des avances de trésorerie, au soutien des plans d'action OSEO en passant par l'accompagnement des salariés ou l'aide à l'innovation. Ceci peut aboutir notamment à la révision de SRDE (Schéma Régional de Développement Economique).

Ainsi, la diversité des situations rencontrées par les entreprises fait intervenir un très grand nombre d'acteurs, favorisant ainsi l'interprofessionnalité. Mais quelque soit leur niveau d'intervention tous s'associent pour favoriser la prise de conscience la plus précoce possible. *« Il vaut mieux se soigner le plus tôt possible et traiter et*

identifier les symptômes dès l'origine. » explique Nicolas de Germay, Président de l'Association pour le Retournement des entreprises. Constituée en 2002, l'ARE a pour vocation de regrouper l'ensemble des professionnels (avocats, expert-comptable, conseils, mandataires ad hoc, banquiers, fonds d'investissement, managers de crise ...) impliqués de façon régulière dans les opérations de retournement afin de développer une culture de la prévention des difficultés. *« En 2007 nous avons conduit avec l'Ifop un sondage auprès de plus de 500 dirigeants d'entreprises français de laquelle il ressortait que seuls 50% des chefs d'entreprise avaient entendu parlé des procédures de prévention des entreprises en difficultés.* » relève Nicolas de Germay. Avec plus de 120 membres retenus sur dossier et consultables en ligne, l'ARE veut ainsi favoriser les restructurations encadrées et accompagnées par des professionnels qualifiés.

Charlotte Karila Vaillant

SUR LA RÉFORME DE LA PROCÉDURE DE SAUVEGARDE PAR MICHAËL MARCHAND, JURISTE

Près de trois ans après la création de la procédure de sauvegarde par la Loi du 26 juillet 2005, cette procédure collective d'un genre nouveau est partiellement réformée par l'ordonnance du 18 décembre 2008, ainsi que son décret d'application du 12 février 2009. L'objectif premier de cette réforme est de rendre plus attractif le dispositif de la sauvegarde.

Pour ce faire, le chef d'entreprise, remis au centre de la procédure, voit ses prérogatives et sa protection renforcées. Seul à pouvoir solliciter l'ouverture d'une telle procédure, il peut désormais suggérer à la juridiction consulaire la désignation de l'administrateur judiciaire de son choix. Par ailleurs, le dirigeant ne peut plus être évincé de ses fonctions par le Tribunal lors de l'arrêt éventuel d'un plan de sauvegarde. Dans le même esprit, ses titres ne peuvent plus faire l'objet d'une inaccessibilité ou d'une cession forcée.

Autre signe du renforcement de ses pouvoirs, lui seul peut être autorisé « à faire un acte de disposition étranger à la gestion courante de l'entreprise, à consentir une hypothèque ou un nantissement ou à compromettre ou transiger » (art L 622-7 du code de commerce), l'administrateur judiciaire ayant perdu ces facultés. Hors le cas de la désignation d'un officier public dans le jugement d'ouverture, c'est dorénavant le chef d'entreprise qui est chargé de l'établissement de l'inventaire, ce dernier devant néanmoins être certifié par un Commissaire aux comptes ou attesté par un expert-comptable. L'obligation de réaliser une prise est ainsi supprimée en période de sauvegarde, sauf inertie obligeant le recours à un professionnel.

Autre nouveauté de taille : le chef d'entreprise participe davantage à l'élaboration d'une solution de sortie. C'est en effet à lui, et non

plus à l'administrateur qui se contente de lui prêter son concours, qu'incombe la charge d'établir le plan de sauvegarde. Par ailleurs, la résolution du plan de sauvegarde ne rime plus avec liquidation. A l'avenir, en pareille circonstance, la société débitrice se verra proposer le bénéfice d'une procédure de redressement judiciaire pour autant que ce redressement n'apparaisse pas impossible.

Enfin, souvent concernés par de tels engagements, les chefs d'entreprise ne manqueront pas de s'intéresser à l'élargissement des protections consenties aux garants personnes physiques.

Jusqu'ici réservé aux personnes physiques cautions, coobligés ou ayant accordé une garantie autonome, le champ de protection s'élargit aux personnes « ayant consenti une sûreté personnelle ou ayant affecté ou cédé un bien en garantie ».

Ainsi, ce sont toutes les sûretés personnelles, et notamment le cautionnement réel, qui seront éligibles au régime de protection de la sauvegarde permettant aux garants personnes physiques, non seulement de ne pas être poursuivis pendant la période d'observation, mais aussi de se prévaloir des délais accordés par le plan de sauvegarde.

Pour finir, et il s'agit là d'une des innovations majeures de cette réforme, l'ouverture d'une sauvegarde n'est plus conditionnée par l'existence de difficultés de nature à « conduire à la cessation des paiements. » Tout juste suffit-il, pour le dirigeant, de justifier « de difficultés qu'il n'est pas en mesure de surmonter », ce qui permettra probablement d'inciter davantage au recours à cette procédure encore peu répandue.