

La mission d'assistance et de conseil de l'expert- comptable dans l'accompagnement des entreprises en difficulté -

*Entre échec et réussite, il y a l'expert-
comptable*



Remerciements :

Ce mémoire est le fruit d'un long travail de recherches et d'échanges avec des personnes formidables. Ces mêmes personnes sans lesquelles je n'aurais pu prendre le recul nécessaire et construire mon argumentaire comme je l'ai fait. Leur temps, leurs retours d'expériences et conseils m'ont permis d'élargir mon raisonnement et parfaire mes connaissances et cela dans différents domaines.

A ce titre, je tiens à remercier, Mr Dominique-Paul VALLEE Juge commissaire au Tribunal de commerce de Paris, merci pour votre implication et pour cette invitation dans les coulisses du Tribunal et les rouages des procédures.

Merci à Mr Marc BINNIE, Greffier et Co-fondateur de l'association APESA, pour ces échanges enrichissants et motivants.

Mes remerciements s'adressent également à Mr Jean LUC DOUILLARD, Psychologue clinicien et Co-fondateur de l'association APESA, merci pour votre temps précieux et vos apports techniques dans un domaine que je ne connaissais pas.

Merci à Mr William NAHUM, Expert-comptable et Président du CIP National, merci pour votre formidable retour d'expérience.

J'adresse toute ma reconnaissance à Mr Michel DI MARTINO, Expert-Comptable et Président du Tribunal de Commerce de Long Le Saunier, merci Michel pour votre temps précieux, votre écoute et vos conseils inestimables.

Merci à Corinne DAVOUST, amie et Chef comptable de PME, Merci pour ton retour d'expériences et tes précieuses relectures.

Je n'aurais pas non plus pu m'investir autant sans le soutien inestimable de Mr Laurent JAMET, expert-comptable et maître de stage qui tout au long de mes recherches, m'a écouté, orienté et conseillé, merci Laurent.

Enfin, j'adresse toute ma reconnaissance à ma famille pour leur patience et leur soutien ;

A ma femme, Vanessa, et à mes enfants, Shayna, Alice et Esmée, un immense MERCI à vous toutes.

Sommaire

I. NOTE DE SYNTHÈSE	1
1. PROBLÉMATIQUE :	1
2. INTÉRÊT DU SUJET	1
3. OBJECTIFS POURSUIVIS.....	3
INTRODUCTION :	4
PREMIÈRE PARTIE : LES BASES TECHNIQUES À CONNAÎTRE SUR LES PROCÉDURES DE SAUVEGARDE, DE REDRESSEMENT ET DE LIQUIDATION JUDICIAIRE.	8
CHAPITRE 1 : L'HISTOIRE DU DROIT DES ENTREPRISES EN DIFFICULTÉ EN FRANCE	8
I) <i>Les origines du droit des entreprises en difficulté:</i>	9
II) <i>Les réformes de 1984 et 1985 :</i>	12
III) <i>De la réforme du 26 Juillet 2005 à la loi Pacte</i>	13
CHAPITRE 2 : FOCUS SUR LES PROCÉDURES DE SAUVEGARDE, DE REDRESSEMENT ET DE LIQUIDATION D'ENTREPRISES	17
I) <i>Définition des Organes des procédures collectives :</i>	17
II) <i>La Procédure de sauvegarde :</i>	21
III) <i>La Procédure de redressement judiciaire:</i>	31
IV) <i>La Procédure de liquidation judiciaire :</i>	35
V) <i>Synthèse des procédures :</i>	38
DEUXIÈME PARTIE : COMPRENDRE LA DÉTRESSE DU CHEF D'ENTREPRISE ET SAVOIR COMMENT L'ACCOMPAGNER :	44
CHAPITRE 1 : L'ÉTAT D'ESPRIT DU CHEF D'ENTREPRISE EN DIFFICULTÉ	45
I) <i>Le chef d'entreprise démuni :</i>	45
II) <i>Les cinq étapes de l'acceptation :</i>	46
III) <i>Ce qu'attend le client de son expert-comptable (2p)</i>	48
CHAPITRE 2 : L'IMPLICATION DE L'EXPERT-COMPTABLE DANS LE SOUTIEN PSYCHOLOGIQUE DE SON CLIENT :	50
I) <i>L'empathie et ses effets:</i>	50
II) <i>La réponse du professionnel du chiffre</i>	53
CHAPITRE 3 : DES EXEMPLES DE STRUCTURES ADAPTÉES DANS LE SOUTIEN PSYCHOLOGIQUE DES CHEFS D'ENTREPRISE EN DÉTRESSE :	55
I) <i>Association « APESA »</i>	55
II) <i>Association « Re-Créer »</i>	58
III) <i>Association « 60 000 rebonds »</i>	59
CHAPITRE 4 : LES APPORTS DE LA PROFESSION	60
I) <i>Les instances dédiées</i>	60
II) <i>La lettre de mission spécifique à l'accompagnement de l'entreprise en difficulté :</i>	63
CHAPITRE 5 : LES MISSIONS POSSIBLES ET LES OUTILS À NOTRE DISPOSITION	66
I) <i>Panorama sur les missions possibles :</i>	66
II) <i>Les outils à mettre en place:</i>	70
TROISIÈME PARTIE : LA MISE EN ŒUVRE DE LA MISSION D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ENTREPRISE EN DIFFICULTÉ :	72
CHAPITRE 1 : LE GUIDE PRATIQUE DE MISE EN ŒUVRE DE LA MISSION, DANS UN CLIMAT DE CONFIANCE, DE BIENVEILLANCE ET D'ÉCOUTE EMPHATIQUE	73
I) <i>Le premier entretien :</i>	74
II) <i>Le second entretien : La rupture avec la mission classique de présentation</i>	79
III) <i>Le dépôt de bilan</i>	81
IV) <i>La première audience au Tribunal de Commerce</i>	81
IV) <i>Le déclenchement de la procédure</i>	84

V) <i>La période d'observation</i>	86
VI) <i>Le plan de sauvegarde ou de continuation</i>	92
VII) <i>Conversion en liquidation judiciaire ou plan de cession</i> :	94
VIII) <i>Fin de la procédure & assistance dans le suivi du plan</i> :	94
CHAPITRE 2 : CONFRONTER LE GUIDE PRATIQUE AUX CAS PRATIQUES	97
1. <i>Cas 1 : « La Civette »</i>	97
2. <i>Cas 2 : « La Boulangerie »</i>	102
3. <i>Cas 3 : « L'entreprise du bâtiment »</i>	107
CONCLUSION :	113
BIBLIOGRAPHIE.....	115
ANNEXES	120

I. Note de synthèse

1. Problématique

Entreprises en difficultés, chef d'entreprise en détresse, comment mener à bien sa mission d'accompagnement et de conseil ?

2. Intérêt du sujet

Peu de sujet traite de la **détresse** que peut connaître tout **chef d'entreprise** lorsque son entreprise se trouve en difficulté, de la complexité de mener à bien une mission d'accompagnement et de conseil pour un expert-comptable non averti.

Même les chefs d'entreprise les plus solides psychologiquement peuvent s'effondrer dans les périodes de grandes difficultés économiques. Particulièrement dans les TPE et les PME, celui-ci s'isole souvent ce qui aggrave son mal-être. Dans la majorité des cas, la situation n'est pas soudaine mais progressive. Une baisse de commandes, la société a du mal à se faire payer sur une importante affaire et la trésorerie s'assèche, elle perd un client important qui sera compliqué à substituer... et alors les dettes s'accumulent puis l'entreprise se retrouve en cessation des paiements.

Très souvent, le dirigeant réinjecte ses économies pensant que la situation n'est que passagère et implique alors, sans le vouloir, sa famille dans les affaires de la société.

Les soucis provoquent une grande fatigue, une sur-occupation, une humeur changeante. Au moment où la chute s'amorce, le conjoint, usé par la situation, est tenté de demander le divorce.

Lorsque le dirigeant se retrouve au Tribunal de Commerce pour s'expliquer sur sa gestion, cela peut représenter pour lui une épreuve insurmontable. La situation est très difficile à vivre dans la mesure où même si les procédures collectives existent pour aider l'entreprise à se redresser, le lieu reste très solennel et impressionne, le chef d'entreprise est jugé ! A ce moment il est comme dépossédé de son bien et impuissant face à la situation.

Certains, notamment en période de crise, n'ont trouvé comme solution ultime que de **mettre fin à leurs jours**.

Pour éviter d'en arriver là, évidemment, il faut accepter de parler. Plus la situation est grave et moins le dirigeant n'aura de clairvoyance. Il devra impérativement **accepter de se faire**

aider, le plus en amont possible. **L'expert-comptable est le bon interlocuteur, dans un premier temps.**

Nombreux sont les experts-comptables à faire l'analogie de notre profession au domaine médical, l'expert-comptable devenant le médecin de l'entreprise. Cela est encore plus vrai quand l'entreprise est en difficulté : elle est malade ; il faut alors déterminer la pathologie et la traiter.

L'expert-comptable jalonne la vie de l'entreprise et il est souvent la première personne à connaître la situation de son client. Dans ces périodes de difficultés, l'attitude positive et la lucidité du professionnel du chiffre permettent souvent de trouver les solutions adéquates.

Il va rassurer son client, mais n'est **en aucun cas un psychologue** et le chef d'entreprise doit le comprendre, au même titre que le médecin qui oriente son patient vers ses confrères psychiatres ou psychologues lorsqu'il annonce une maladie grave.

Tout en faisant preuve **d'empathie mais justement dosée**, l'expert-comptable doit rester professionnel et continuer à s'occuper des problématiques liées à la gestion, tout en adoptant les bons réflexes qui permettent d'échanger avec son client.

L'exercice peut s'avérer d'autant plus difficile compte-tenu de la relation plus ou moins proche de l'expert-comptable avec le client en le mettant éventuellement dans une situation de sauveur. Cette situation risque alors aussi d'atteindre l'expert-comptable en cas d'échec de la procédure.

Ainsi, dans son rôle d'accompagnant, **l'expert-comptable occupe un rôle** central dans ces situations difficiles, encore faut-il qu'il y soit préparé tant au niveau technique que psychologique. La mission de l'expert-comptable consiste, professionnellement, à accompagner le chef d'entreprise pour l'aider à anticiper les difficultés de l'entreprise.

Lorsqu'un dirigeant pousse la porte du Tribunal de Commerce, il est perdu dans un univers qu'il n'a jamais côtoyé.

L'expert-comptable peut accompagner son client dans les méandres de procédures qu'il ne maîtrise pas souvent très bien, **le droit des entreprises en difficultés étant une discipline complexe.**

Il convient alors de savoir comment s'y prendre, soutien moral pour le chef d'entreprise dans ces temps difficiles, il faut néanmoins savoir poser la limite et ne pas se laisser submerger en prenant trop à cœur la situation, savoir aussi l'orienter, l'accompagner dans

le processus de redressement, pour tout cela, il est indispensable de disposer de prérequis pour **ces missions spécifiques**.

Limites du sujet: Nous ne traiterons que succinctement les procédures préventives, mandats ad hoc ou conciliation, nous nous situons dans la phase de traitement des difficultés. De plus, nous retiendrons l'hypothèse de l'ouverture d'une procédure collective à l'égard d'une société, TPE ou petite PME dont le dirigeant est de bonne foi, tout au long de ce mémoire.

3. Objectifs poursuivis

L'objectif principal est la réussite de la conduite de la mission d'accompagnement du client placé en procédure collective au travers de plusieurs sous objectifs à savoir :

- Présenter à la profession la **mission d'accompagnement dans le cadre de procédures collectives** sous un angle nouveau, en positionnant **l'expert-comptable** au centre de celle-ci. Disposant de tous les prérequis nécessaires à la réussite de la mission, il saura être le **coordinateur de la procédure**.
- Proposer des outils pratiques (Arbre de décision sur le choix de la procédure, modèle lettre de mission, détection état de cessation des paiements)
- Encourager l'expert-comptable à prendre en considération **l'aspect psychologique** de son client qui se retrouve en procédure collective, se **préparer émotionnellement** grâce à quelques techniques empruntées à l'univers de la médecine.
- Démontrer l'intérêt de l'implication de l'expert-comptable **maximisant les chances de réussite de la procédure**.
- En fin de mémoire, proposer un **guide pratique** pour la **conduite de la mission** d'accompagnement des entreprises en difficulté, **l'objectif principal étant la réussite de la mission**.

Pour atteindre ces objectifs je m'appuierai sur :

- La réalisation **d'entretiens** avec des professionnels du droit des entreprises en difficultés, **greffiers, juges, Président de TC et psychologue**, visant à obtenir leur point de vue sur la gestion des procédures au quotidien et l'intérêt de la prise en compte de l'aspect psychologique du chef d'entreprise.

Obtenir aussi **leurs avis** sur **l'importance de l'implication de l'expert-comptable** tout au long de la procédure.

- Au travers **d'exemples pratiques vécus**, faire une **analyse rétrospective** sur la conduite de quelques-unes de mes missions spécifiques, établir une autocritique **sur la base du guide pratique** afin de faire ressortir les principaux points clés ayant conduit à la **réussite** de la mission, mais aussi dans d'autres cas, les étapes essentielles omises ayant conduites à **l'échec** de celle-ci.

Introduction

La France dénombre en moyenne 60 000 ouvertures de procédures collectives par an¹, 25% de ces procédures sont ouvertes sur le seul territoire de l'Île de France. Sur ces 60 000 procédures, 70 à 75% concernent des ouvertures en liquidations judiciaires, 23% donnent lieu à l'ouverture de procédures de redressements judiciaires et seulement 2% d'ouvertures de procédures de sauvegarde.

Ces chiffres sont la conséquence d'une aversion généralisée des chefs d'entreprises à la mise sous protection judiciaire du Tribunal. Cela étant lié en grande partie à l'histoire de France et de son « droit des procédures collectives ». A tort encore aujourd'hui, le Tribunal reste perçu comme le fossoyeur des entreprises, les chiffres parlent d'eux-mêmes.

Les professionnels du droit des entreprises en difficulté, Mandataires, Administrateurs, Juges... restent unanimes, les procédures ne sont pas efficaces car elles sont initiées trop tardivement laissant peu de chance au système judiciaire de montrer son efficacité. Pour preuve, Selon France Stratégie², 62 % des entreprises en sauvegarde parviennent à restructurer leur dette contre seulement 27 % de celles qui entrent en redressement judiciaire.

Il est étonnant de constater que la France dispose aujourd'hui d'une « boîte à outils » remarquable dans le domaine du droit des entreprises en difficulté et reconnue en Europe mais, qu'elle soit aussi mal exploitée.

« Dans le domaine du droit des entreprises en difficulté, la France, en Europe, n'est pas le

¹ Source : Ministère de la Justice/SG/SDSE- Exploitation statistique du répertoire général civil

² France Stratégie laboratoire d'idées lié à Matignon

meilleur élève mais le maître d'école ! », déclarait Pierre-Michel Lecorre.³

Il manque alors peut être un acteur incontournable dans le système, l'expert-comptable.

En effet, 90% des procédures concernent des entreprises de moins de 20 salariés qui réalisent moins d'un million et demi de chiffre d'affaires, il s'agit du cœur de la clientèle des experts-comptables.

Les rouages du système semblent comme ralenti car il manque une pièce centrale à la machine, l'expert-comptable.

Il évitera les renvois en accompagnant son client et en ayant pris soin de préparer l'intégralité du dossier. Il mettra à la disposition des juges les éléments chiffrés prévisionnels réalistes et concrets afin de leurs permettre d'apprécier véritablement l'opportunité de la procédure. Ainsi il fera gagner un temps précieux à celle-ci lui permettant d'activer tous les outils à sa disposition.

Il pourra par son expertise, proposer des solutions de restructuration, s'organiser avec les organes de la procédure, administrateurs, mandataires, avocats... être le véritable relai du chef d'entreprise dans une période où celui-ci doit se concentrer sur son activité, le développement du chiffre d'affaires, rassurer ses salariés inquiets de la situation, ses clients et fournisseurs également.

Si la toute la profession se mobilisait sur ce sujet, cela huilerait les rouages d'une mécanique maintenant complète, permettant à notre système judiciaire de fonctionner à son optimum.

Il est alors regrettable d'admettre que la profession comptable soit si peu représentée, en moyenne 10%⁴ des débiteurs sont accompagnés par leur conseil lors des demandes d'ouvertures de procédure. Michel DI MARTINO, Président de Tribunal de Commerce et Expert-comptable nous dit : « La profession pourrait se faire un nom si elle mobilisait les moyens nécessaire incitant les confrères à s'investir. **L'expert-comptable** pourrait être **redoutable et respecté** en procédures collectives !»

« Il est néanmoins utopique de penser que la profession pourrait faire plus qu'elle ne fait

³ Pierre-Michel Le Corre, basé à Nice, est spécialisé en droit des entreprises en difficulté. Consultant et formateur en droit des entreprises en difficulté

⁴ Michel DI MARTINO Président du Tribunal de Commerce de Long le Saunier et expert-comptable. Taux également confirmé par Dominique Paul VALEE, juge commissaire au Tribunal de Commerce de Paris

aujourd'hui car nous faisons déjà beaucoup par rapport à d'autres ! » nous répondra William Nahum⁵.

L'expert-comptable subit le gel du passif du débiteur, il ne bénéficie pas de conditions particulières ou de « privilège »⁶ comme certains des acteurs de la procédure. Dans la majorité des cas, investir du temps supplémentaire dans une mission d'accompagnement se fera à fonds perdus, le professionnel en est conscient. C'est principalement cette raison qui fait reculer bon nombre de professionnels du chiffre.

Pour ceux qui considèrent qu'il est de leur devoir que d'accompagner leurs clients dans cette phase difficile pour l'entreprise, alors la mise en œuvre de la mission se révélera bien plus complexe qu'il n'y paraît.

En effet, la mission est conduite dans un climat particulier, le chef d'entreprise en proie aux doutes, peut être en phase de dépression et dans une souffrance psychologique aigüe, si l'expert-comptable n'intègre pas cette dimension à la mission et n'adopte pas les bons réflexes, la mission risque de lui coûter, tant d'un point de vue moral que financier.

Nous verrons donc comment formaliser et normaliser cette mission particulière permettant de la transformer en une véritable opportunité et un axe de développement pour le cabinet. Cela en opérant un changement de paradigme dans l'esprit des dirigeants en les incitant à recourir le plus tôt possible à la mise sous protection judiciaire de l'entreprise et, pour le professionnel, la mise en œuvre d'une démarche structurée visant à optimiser le temps accordé à la conduite de la mission. Cela en adoptant une posture bienveillante et humaine dans un climat d'écoute empathique et, d'être s'il le faut, le lanceur d'alerte pour un dirigeant en souffrance.

Ainsi, nous développerons dans une première partie, l'instauration progressive du droit de la faillite en France, connaître son origine permet de comprendre ce qu'il représente dans l'esprit des dirigeants. Savoir que le législateur a entamé depuis plusieurs années maintenant, un virage réglementaire au profit de l'entreprise et de l'entrepreneur, donne les bons arguments pour opérer un changement de paradigme. Néanmoins, pour user des outils à la disposition de l'entreprise en difficulté, il faut en connaître la composition et les règles, c'est ce que nous verrons aussi dans cette partie.

⁵ William Nahum est expert-comptable et commissaire aux comptes, expert inscrit près la Cour d'Appel de Paris et agréé par la Cour de Cassation, ancien Président du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables

⁶ Un privilège est un droit de préférence attaché à la qualité ou à la nature de la créance.

Dans une seconde partie, nous nous intéresserons à l'aspect psychologique entourant cette mission particulière. Par analogie au domaine médical, nous poserons quelques limites de base pour maîtriser l'implication émotionnelle du professionnel, cela aura une double finalité, être lanceur d'alerte pour le dirigeant en souffrance tout en optimisant le temps de l'expert-comptable au profit de la mission et de l'entreprise.

Dans la troisième et dernière partie, nous modéliserons une démarche structurée en nous appuyant sur les deux premières parties. Cette démarche tenant lieu de guide pratique à la conduite de la mission, nous nous attacherons à la confronter à quelques cas pratiques réels mettant ainsi en exergue les points forts et les points faibles dans la conduite de ces missions.

Première Partie : Les bases techniques à connaître sur les procédures de sauvegarde, de redressement et de liquidation judiciaire

L'objectif de cette partie est de comprendre l'histoire et l'instauration progressive du droit des entreprises en difficulté. Même si le droit a beaucoup évolué dans le sens de l'entreprise, le terme «procédure collective» est à forte connotation négative.

Cela est en partie lié à l'histoire puisque dans un premier temps, rappelons-le, les procédures avaient pour but principal le désintéressement des créanciers, la pérennité de l'entreprise étant déjà considérée comme compromise.

L'évolution des textes nous amène aujourd'hui sur des procédures axées sur la recherche de solutions, le rétablissement de l'entreprise et surtout le maintien de l'emploi.

Il est vrai que ces procédures peuvent néanmoins sembler complexes, cela pour un public non averti. Redressement judiciaire, sauvegarde ou liquidation ? A chaque cas spécifique sa procédure. Dans le chapitre 2, nous présenterons ces trois procédures pour en avoir une compréhension claire et précise avec en synthèse un tableau récapitulatif et un schéma décisionnel sur la procédure à mettre en place selon les cas.

Chapitre 1 : L'histoire du droit des entreprises en difficulté en France

Définition : Le Droit des entreprises en difficulté a pour objet de procéder au regroupement de tous les créanciers d'un débiteur défaillant afin d'organiser le règlement de ses dettes. Ainsi, les commerçants individuels, les sociétés commerciales, les personnes morales de droit privé non commerçantes (associations, sociétés civiles), agriculteurs et artisans y sont soumis. La matière s'inscrit dans le domaine du droit des affaires et est souvent appelée droit des procédures collectives ou droit des entreprises en difficulté.⁷

⁷https://fr.wikipedia.org/wiki/Droit_des_entreprises_en_difficulté

I) Les origines du droit des entreprises en difficulté :

Les origines du droit des entreprises en difficulté remontent à une époque très lointaine, nous en trouvons quelques traces dans l'Empire romain soit 450 ans av J.C. Rome placée sous le double signe de la dette et de la foi ou de la confiance.

Le développement des commerces, des provinces, des routes et des réseaux d'une manière plus générale a conduit les Romains à organiser les opérations de faillite, leur droit civil en pose les principes fondamentaux.

La procédure de la "Magnus injectio" donne aux créanciers le droit de s'emparer de la personne et des biens du débiteur en cas de refus de paiement. Le débiteur est alors livré au créancier qui pourra s'en servir à son bon vouloir. Souvent utilisé en esclavage, le débiteur paiera de sa vie sa dette.

Après la disparition des institutions romaines, la procédure réapparaît en Italie aux alentours du Xème siècle, elle arrive en France par l'intermédiaire des marchands.

La procédure alors mise en place, ressemble davantage à ce que nous connaissons. Il s'agit alors d'un envoi en possession globale du patrimoine du débiteur au profit d'un mandataire représentant l'intérêt commun des créanciers, en charge de le redistribuer. Le débiteur est alors relayé au rang de voleur et est traité aussi durement que celui-ci, la notion de faillite renvoie à de lourdes sanctions pouvant aller jusqu'au prononcé de peine de mort.

Plus tard au XVIe siècle, alors que le conformisme religieux et moral décline, l'individu s'affirme. Cependant, le risque est mal vu s'il conduit à la faillite, le débiteur s'expose au pilori et au carcan. C'est donc l'humiliation publique, il s'agit là encore de sanctions pénales.

Ce n'est qu'en 1715 que les tribunaux de commerce (Créés en 1563) sont autorisés à reconnaître la faillite. Le Code de commerce ne va que confirmer la sévérité des sanctions à cette époque mais, élargira aussi la notion de faillite à l'impossibilité de tenir une échéance, et non plus seulement au défaut de contre-valeurs.

Le droit des faillites prend réellement naissance à cette époque dans notre Code de commerce.

Celui-ci évolue peu durant le siècle suivant, ce n'est qu'en 1838, Loi du 28 mai 1838, que le droit des faillites est modifié. Cela pour tenir compte des constats fait à l'époque- rapport Quenault-

Il faisait état des lourdeurs des frais de justice et l'interminable attente de l'issue de la procédure par les créanciers, qui se concluait souvent par aucun actif à partager. Cela rendait donc les procédures dépourvues d'intérêts pour les créanciers profitant surtout aux organes de la procédure, les mandataires étant alors visés. L'objectif de sécurisation des relations d'affaires n'était donc pas atteint.

Ce n'est ensuite qu'en 1889 que naît la procédure de liquidation judiciaire au profit du débiteur malchanceux et de bonne foi, un véritable tournant dans l'histoire du droit des entreprises en difficulté. On reconnaît alors la possibilité qu'un débiteur puisse se retrouver en situation de cessation des paiements indépendamment de sa volonté, le critère de bonne foi devant néanmoins être caractérisé.

Il faut savoir qu'entre les années 1700 et 1900, les grandes firmes apparaissent dans le tissu économique mondial, et font naître une concurrence sauvage entre les petites entreprises. Ces grandes firmes subissent elles aussi des turbulences liées aux périodes de crises économiques qu'elles ont traversées. Cela les mènent parfois à la faillite entraînant dans son sillage bon nombre de petites entreprises alors dépendantes économiquement.

Le législateur reconnaît donc la possibilité qu'une faillite puisse ne pas être du simple fait de l'entrepreneur qui aurait pris trop de risques mais, liée à des événements ou facteurs externes ayant conduit l'entreprise dans cet état de cessation de paiement.

Nous sommes donc à la fin des années 1800 avec un système à deux options : la faillite où le débiteur est privé de sa liberté de gestion ou l'entreprise en échec est liquidée, et, la liquidation judiciaire où le débiteur conserve la gestion de l'entreprise à des fins d'obtenir un concordat et de rembourser ses créanciers, sauvant son honneur car il ne subit plus l'infamie que symbolise la faillite.

La France va subir deux grandes périodes ayant un très fort impact sur le tissu économique, industriel et commercial : la guerre de 14-18 et la crise de 1929. Le législateur va alors intervenir par l'adoption de procédures provisoires aux fins de permettre à certaines entreprises d'échapper à la faillite, simplifier les procédures afin d'augmenter leur efficacité et donnera plus de pouvoir au Tribunal de commerce.

Ce n'est cependant qu'en 1955- décret-loi du 20 mai 1955 , dans une volonté du législateur d'assainir le parc d'entreprises qui s'étaient reconstitué dans la période d'après-guerre, que la procédure de règlement judiciaire est ouverte à tout commerçant en état de cessation des paiements qui cherche un concordat avec ses créanciers en vue de rétablir son entreprise. Le règlement judiciaire devient la procédure de droit commun et se substitue à la faillite. Néanmoins les sanctions en matière de faillite s'aggravent.

Il est courant à cette époque de confondre l'entrepreneur et l'entreprise et de ne raisonner qu'à l'échelle de l'individu. Ainsi des entreprises pouvaient disparaître du simple fait de son dirigeant jugé indigne alors même que l'entreprise elle-même était viable au redressement. Même si les réformes de 1955 on fait avancer le droit des entreprises en difficulté, en généralisant la procédure à tous les commerçants et industriels de l'époque, le principal reproche que nous pouvons en faire est la confusion qui est faite entre dirigeant et son entreprise.

La notion de viabilité de l'entreprise n'est introduite qu'à compter de la Loi du 13 juillet 1967, c'est la fin de la confusion entre le dirigeant et l'entreprise. Soit l'entreprise est viable et alors admise pour une procédure de règlement judiciaire, soit celle-ci ne l'est pas et sera liquidée.

La même année, le législateur introduit la réforme qui organise la suspension provisoire des poursuites par l'ordonnance du 23 septembre 1967, elle aménage une période de répit pour l'entreprise en difficulté mais qui n'est pas en état de cessation des paiements, c'est le début de la prévention mais uniquement réservée aux entreprises d'intérêt national.

La fin de la période des « trente glorieuses » (1945-1973) suivi du choc pétrolier en France au milieu des années 70 a eu un très fort impact sur l'économie française, entre 1973 et 1974, le taux de chômage augmente de 12%.

Les défaillances d'entreprises se multiplient, particulièrement dans l'industrie, 20% des effectifs licenciés, les plus grandes firmes se retrouvent en faillite. Le second choc pétrolier de 79 et ses conséquences encore très lourdes sur l'économie et, de surcroît, sur les défaillances d'entreprises et, cause là encore des licenciements en masse. Dans ce contexte, le législateur doit intervenir et modifier en profondeur le droit des entreprises en difficulté.

Il s'agit des réformes de 1984 et 1985, réformes Badinter.

II) Les réformes de 1984 et 1985 :

Comme le montre l'histoire, le droit des entreprises en difficulté, est une discipline ancienne. Les mœurs ont évoluées depuis ses origines et ses premiers textes dans le Code de commerce. Néanmoins un point n'avait jusqu'alors pas vraiment évolué, sonnant comme un point d'ancrage aux origines ; **des procédures fondées sur la recherche du désintéressement des créanciers.**

Ce n'est qu'en 1985 avec la réforme Batinder que le droit des entreprises en difficulté marque un réel tournant en posant la priorité dès l'article 1^{er} de la Loi : *« Il est institué une procédure de redressement judiciaire destinée à permettre la sauvegarde de l'entreprise, le maintien de l'activité et de l'emploi et l'apurement du passif. »*²

Voici donc la création d'une toute nouvelle procédure : la procédure de redressement judiciaire qui a vocation à permettre le rétablissement de l'entreprise, une réforme qui place le **maintien de l'emploi et de l'activité au cœur du système.**

Le législateur réorganise aussi les organes de la procédure, partant du principe que les fonctions de représentant des créanciers et la mission de gestion et de liquidation étaient opposées et, qu'il n'était plus possible qu'elles relèvent d'une seule profession.

Le législateur demande donc aux mandataires de justice inscrits sur les listes de syndics – administrateurs de choisir entre les fonctions de mandataire liquidateur ou d'administrateur.

Il renforce aussi les conditions de diplôme pour leur examen professionnel respectif qu'il place sous le contrôle du Ministère Public. L'autorité publique procédera également à des inspections.

Dans le même temps, le législateur instaure un fond de garantie pour couvrir l'absence de rémunération en cas d'insuffisance d'actif.

Avec la Loi de 1985, le législateur affirme ici sa volonté de refondre totalement le droit de l'entreprise en difficulté. Mais dès sa promulgation, celle-ci fait face à un mouvement de rejet généralisé.

Le virage semble trop brutal. Les droits des créanciers sont largement réduits. Il est reproché au gouvernement de bafouer l'ordre établi et d'avoir une perception de la faillite

différente de ceux qui y sont confrontés. Les chefs d'entreprise quant à eux, craignent toujours autant les conséquences de l'ouverture d'une quelconque procédure en termes de réputation.

Lors de sa première année de mise en application, la Loi de 1985 atteint le même niveau de liquidation judiciaire que lors de la mise en place de la Loi de 1967.

Même si la Loi de 1985 a été un échec dans son déploiement, elle marque tout de même un tournant historique dans le droit des entreprises en difficulté.

Les rapports de la Commission d'enquête parlementaire (1998) affirment que l'ensemble du système juridique de la justice commerciale doit être réformé du fait de la proximité économique entre juges consulaires et justiciables, que le mode de rémunération des administrateurs est incongru. Le Procureur Général d'Aix-en-Provence fait aussi référence à des pratiques douteuses en augmentation.

III) De la réforme du 26 Juillet 2005 à la loi Pacte

Ce n'est qu'une vingtaine d'années plus tard que le droit des entreprises en difficulté subit une réforme en profondeur.

En effet, face aux constats d'échecs des procédures de redressements, le législateur met l'accent sur la prévention en créant la **procédure de sauvegarde**.

La loi du 26 juillet 2005 relative à la sauvegarde des entreprises est entrée en vigueur le 1er janvier 2006. L'un des apports de la loi de sauvegarde a été de permettre également l'accès au droit des procédures collectives aux professions libérales et indépendantes. Ainsi le juge de commerce ne demeure plus le seul juge compétent en la matière, partageant désormais sa compétence avec le juge du Tribunal de grande instance si le "débitteur" n'est ni commerçant, ni artisan.

Jusqu'alors, les techniciens s'accordaient sur un point : les procédures de redressement n'avaient de redressement que le nom puisque la majorité des procédures ouvertes étaient à terme, converties en liquidation judiciaire. La raison la plus souvent avancée par les tribunaux de commerce pour justifier le nombre important de décisions de liquidations ou de cessions réalisées à très bas prix, est la décision tardive des dépôts de bilan par les débiteurs et l'absence de mesures préventives.

La procédure se doit d'être déclenchée en amont de l'état de cessation des paiements pour être efficace.

La procédure de sauvegarde a été introduite par la réforme dans le but de pouvoir initier la procédure judiciaire avant l'état de cessation des paiements.

La volonté du législateur était alors d'éviter les dépôts trop tardifs en incitant en une procédure qui se voulait plus préventive que le redressement judiciaire. La volonté du législateur de tout mettre en œuvre pour sauver l'entreprise se traduit par la faveur de celui-ci pour les procédés de conciliation.

Entre 2005 et 2019, le législateur modifie à plusieurs reprises le droit des entreprises en difficulté, cela toujours en faveur de l'anticipation en renforçant les mesures de prévention et en donnant davantage de place au règlement amiable notamment par la reconnaissance du mandat ad hoc : il s'agit d'une procédure préventive et confidentielle de règlement amiable des difficultés. Le but est de rétablir la situation de l'entreprise avant la cessation des paiements. Cette procédure connaît 70 à 80%⁸ de taux de réussite.

Durant cette période, différentes procédures sont créées : procédures de sauvegardes accélérées, procédures de sauvegarde financière accélérées, procédures de liquidations simplifiées. Celles-ci seront détaillées dans le chapitre suivant.

Le législateur multiplie les mesures en faveur des entreprises en difficulté dans une volonté de sauvegarde de l'activité et de l'emploi, consacré dernièrement par la LOI PACTE⁹.

L'un des objectifs du texte est de rendre la procédure de redressement ou de liquidation judiciaire moins stigmatisante et plus rapide pour les chefs d'entreprise concernés.

La loi Pacte du 22 mai 2019 (article 57) rend obligatoire la procédure de liquidation simplifiée pour les entreprises de moins de 5 salariés qui réalisent moins de 750 000 € de chiffres d'affaires. Les détails de cette procédure sont repris ci-après dans la partie relative à la liquidation judiciaire.

Un point d'attention est fait sur la rémunération du dirigeant de l'entreprise en redressement ou en liquidation judiciaire qui sera par principe maintenue alors

⁸ Etude du Tribunal de Commerce de Paris menée par Mr Dominique-Paul VALLEE, juge commissaire au TC de Paris.

⁹ La loi du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, dite loi PACTE, est une loi présentée par le gouvernement d'Édouard Philippe, destinée à faire grandir les entreprises françaises et repenser la place des entreprises dans la société

qu'auparavant, cette rémunération est fixée par le Juge commissaire. Cela était vécu par le chef d'entreprise comme une humiliation.

Le Juge commissaire ne recouvrira ses pouvoirs de fixation de la rémunération du dirigeant qu'à la demande du Ministère Public, de l'Administrateur judiciaire ou du Mandataire judiciaire.

La Loi vise également à rendre attractive la procédure de rétablissement professionnel réservée aux entrepreneurs personnes physiques d'entreprises sans salariés dont la valeur d'actif est inférieure à 5.000 €, qui permet un effacement des dettes de l'entrepreneur et son rétablissement professionnel. Cette procédure est détaillée plus bas.

La loi prévoit la transposition en droit interne de la proposition de Directive européenne¹⁰ dont l'une des objectifs est « d'accroître les chances pour les **entrepreneurs honnêtes** de prendre un nouveau départ ». Cette disposition est salubre pour le chef d'entreprise car elle permet de combattre l'idée préconçue, de par notre histoire, d'assimiler le dirigeant défaillant à un individu malhonnête.

Il s'agit bien d'affirmer un droit à l'échec.

Il est à noter que l'initiative Européenne est largement influencée par le modèle Français.

Enfin, la loi Pacte prévoit la **possibilité au gouvernement de modifier par ordonnance le droit des entreprises en difficulté.**

Les praticiens ont été, à ce titre, consultés par le gouvernement par l'intermédiaire de l'Institut Français des Praticiens des Procédures Collectives. (IFPPC) ([Annexe 6 : Le rapport est présenté](#))

Comme nous l'avons vu, depuis presque 300 ans, des prémices du droit de la faillite intégrés au premier code de commerce, jusqu'au milieu des années 80, le désintéressement des créanciers prime sur le reste, c'est là même le fondement de cette discipline. Loin des barbaries de l'empire romain, le débiteur était néanmoins lourdement sanctionné pour sa défaillance.

Jusqu'au milieu des années 80, la procédure signifiait l'échec du projet d'entreprise et honte sur le faillit suivi de lourdes sanctions. La procédure pouvait néanmoins permettre aux créanciers de récupérer une partie de la créance. En effet, les créanciers bénéficiaient

¹⁰ 2016/0359/COD du 22 novembre 2016

d'une protection collective à vocation égalitaire qui se déployait dans le redressement comme dans la liquidation ; cela est beaucoup moins vrai depuis la réforme de 1985.

Le virage pris par la réforme en 1985 redistribue les cartes et change les règles en plaçant l'entreprise au centre de la procédure, en privilégiant le maintien de l'activité et de l'emploi.

Virage trop brutal pour les créanciers, les grands perdants de la réforme. Le sauvetage de l'entreprise défaillante devient une obligation à laquelle beaucoup n'adhèrent pas. L'annonce d'une procédure collective chez un de leur débiteur revient presque dans tous les cas à une rupture brutale des relations commerciales, ce qui en fait l'un des principaux freins à la réussite de celle-ci.

Les chefs d'entreprises eux même rejettent l'aide judiciaire. En effet, être en procédure collective revient à reconnaître l'échec de leur projet d'entreprise avec l'inéluctabilité de la liquidation judiciaire à court terme et donc le défaut envers leurs créanciers. Cette vue d'esprit est directement liée à l'impopularité de ses procédures du fait du faible taux de réussite de celle-ci.

Le sentiment de honte revient souvent dans les témoignages d'anciens chefs d'entreprise ayant connus des difficultés. En effet, alors même que cela fait plus deux siècles que les humiliations publiques sont abolies, l'empreinte socio-culturelle attachée aux principes de loyauté et de fierté de l'entrepreneur est encore très présente, c'est l'héritage d'une lignée d'artisans commerçants transmettant de génération en génération les valeurs éthiques et morales d'un bon entrepreneur.

L'histoire, comme pour beaucoup de disciplines, montre les carences d'un système imparfait puisque constamment évolutif.

Il a fallu attendre 2019 pour que la loi reconnaisse enfin le « **droit à l'échec** » car entreprendre ne signifie pas forcément réussite et succès et l'entrepreneur doit assimiler ce risque et y être préparé. Il doit savoir que des zones de turbulences peuvent être traversées en utilisant les bon outils au bon moment et, que dans le scénario catastrophe, il peut là encore s'appuyer sur les procédures judiciaires qui peuvent réellement lui être salutaires.

A ce jour, même si les évolutions réglementaires en matière de droit des entreprises en difficulté sont en faveur de l'entreprise et de l'entrepreneur, les procédures collectives

restent très peu populaires du fait d'un lourd passif historique. Des idées arrêtées sur leur inefficacité, des conséquences immédiates et largement préjudiciables à l'activité de l'entreprise et de la dégradation des relations avec ses parties prenantes, en font un constat d'échec aux yeux des chefs d'entreprise. Tout cela pousse donc le Dirigeant à retarder l'échéance du dépôt de la déclaration de cessation des paiements réduisant ainsi largement ses possibilités quant au choix de la procédure ainsi que ses chances de succès.

Un conseil est alors indispensable. L'expert-comptable est le plus à même de conseiller son client en difficulté afin de proposer des mesures préventives ou curatives. Encore faut-il que celui-ci en connaisse les règles et particularités !

Il s'agit pour la profession comptable d'opérer un changement de paradigme aux yeux des dirigeants. Portée par les évolutions récentes en matière de droit des procédures collectives, la profession comptable doit faire naître une opportunité de sauvegarde ou de redressement, réelle, de l'entreprise sous protection du Tribunal.

Chapitre 2 : Focus sur les procédures de sauvegarde, de redressement et de liquidation d'entreprises

I) Définition des Organes des procédures collectives :

Il est important de connaître les différents organes de la procédure, leurs formations, leurs rôles et leurs places, cela permettant de comprendre les rouages de ces procédures qui de l'extérieur peuvent paraître complexes: qui fait quoi et pour qui ?

a) Le juge commissaire

Le juge-commissaire est un juge du tribunal, chargé de veiller au bon déroulement de la procédure et à la protection des intérêts en présence. Il est bénévole, ancien dirigeant ou cadre d'entreprise. A Paris pour être juge commissaire prévention et traitement, il eut fallu d'abord quatre années de d'expérience en tant que juge consulaire au sein du Tribunal et en plus obtenir le « DU Droit des entreprises en difficulté » dispensé par les professeurs LUCAS à la Sorbonne. En province, les exigences sont moindres mais n'enlève rien à la qualité des juges commissaires investis dans leurs missions. Désigné par le tribunal lors de l'ouverture de la procédure, il exerce une activité de surveillance et de contrôle du bon déroulement de la procédure, ainsi qu'un rôle juridictionnel propre pour les litiges que la loi lui donne mission d'arbitrer. Il vise les relevés de créances salariales, fait rapport au

tribunal des principales étapes de la procédure et rend des ordonnances. Il est le chef d'orchestre de la procédure, il est la personne à convaincre. ([Annexe 1 : Le CV de Dominique-Paul VALEE, juge prévention et traitement des difficultés des entreprises au Tribunal de commerce de Paris.](#))

Pour comprendre ses engagements, voir le préambule du « VADEMECUM » du Tribunal de commerce de Paris ([Annexe 26 : Vadémécum](#))

b) Le Procureur de la république

Le procureur de la République est un magistrat en charge de la défense de l'ordre public économique et social. Le procureur de la République intervient régulièrement dans le cadre des procédures collectives en pouvant être à l'origine de leur ouverture, en sollicitant la désignation du mandataire judiciaire ou du liquidateur, en demandant la prorogation de la période d'observation au-delà de 12 mois, ou encore en exerçant des voies de recours. Son information est assurée par la communication des rapports établis par l'administrateur judiciaire, mandataire judiciaire et information du greffier.

c) L'ADMINISTRATEUR JUDICIAIRE

L'administrateur judiciaire est un mandataire de justice qui intervient en matière de sauvegarde et de redressement judiciaire, ils sont rares en France à exercer le métier, on dénombre 437¹¹ administrateurs et mandataires judiciaires sur le territoire, ces professions sont uniques au monde. Il est désigné par le tribunal à l'ouverture de la procédure qui lui confie une des trois missions suivantes

- surveiller les opérations de gestion,
- assister le chef d'entreprise pour tous les actes concernant la gestion ou seulement pour certains d'entre eux,
- assurer seul (entièrement ou en partie) l'administration de l'entreprise.

Il établit notamment un diagnostic de l'entreprise en dressant un bilan économique et social.

d) Le Mandataire judiciaire

¹¹ Source : <http://www.lamyetudiant.fr/actualites-detail/18025-administrateur-judiciaire-et-mandataire-judiciaire.html>

Le mandataire judiciaire est un mandataire de justice désigné par le tribunal à l'ouverture de la procédure. Il représente la collectivité des créanciers et a pour mission d'agir au nom et dans l'intérêt de ceux-ci. Le mandataire judiciaire dresse l'état des créances ; il avertit, au vu de la liste des créanciers qui doit lui être présentée dans les 8 jours à compter de l'ouverture de la procédure, les créanciers de l'ouverture de la procédure collective et les invite à déclarer leur créance entre ses mains ; il reçoit les déclarations de créance, les vérifie contradictoirement avec le chef d'entreprise, et établit un état précis du passif qui est déposé au tribunal.

Ultérieurement, au cours de la période d'observation, il consulte les créanciers sur les propositions de règlement des créances établies dans le cadre du plan de redressement ou de sauvegarde ; il établit ensuite un rapport sur ces consultations qui est transmis au tribunal.

Étant chargé d'établir le cas échéant des relevés de créances salariales en vue de leur prise en charge par le Fonds National de Garantie des Salaires (FNGS), il est destinataire des fonds du FNGS qu'il adresse directement aux salariés concernés.

Il fait rapport au tribunal et au juge-commissaire du déroulement de la procédure et de la situation de l'entreprise.

Pour accéder au métier d'administrateur¹² ou mandataire judiciaire, il y a deux parcours :

- La voie dite « classique » qui impose d'être titulaire d'un diplôme de niveau bac +4 dans le secteur du droit, de l'économie et de la gestion, de réussir l'examen d'accès au stage, d'effectuer un stage de 3 ans minimum et réussir l'examen d'aptitude
- La voie dite « master » destinée aux titulaires du diplôme de master mention « administration et liquidation des entreprises en difficulté » qui justifient d'un stage de 30 mois ou d'une expérience professionnelle définie aux articles R.811-28-1 et R.812-18-1 du code commerce.

¹² L'arrêté du 7 mars 2017 relatif à l'accès aux professions d'administrateur judiciaire et de mandataire judiciaire

e) Le représentant des salariés

Le représentant des salariés est un salarié de l'entreprise élu par le comité d'entreprise, ou à défaut par les délégués du personnel, ou à défaut par les salariés, par vote secret au scrutin uninominal à un tour.

Il s'agit d'un salarié protégé.

Le représentant des salariés a pour mission essentielle de vérifier les relevés de créances résultant des contrats de travail établis par le mandataire judiciaire ou le liquidateur. En cas de difficultés, le représentant des salariés peut saisir l'administrateur, et le cas échéant le juge-commissaire ; il communique au mandataire judiciaire ou au liquidateur tous documents et toutes informations utiles pour établir les droits des salariés.

f) Le commissaire-priseur

Le commissaire-priseur est un officier ministériel désigné par le tribunal dans le jugement d'ouverture de la procédure collective. Sa mission est de dresser l'inventaire des actifs appartenant tant à l'entreprise qu'aux tiers (actifs en dépôt, en location, en crédit-bail,...) et d'en faire la prise. Il peut être chargé par le juge-commissaire de réaliser la vente aux enchères publiques des actifs de l'entreprise.

II) La Procédure de sauvegarde :

a) Définition :

Il est institué une procédure de sauvegarde ouverte **sur demande d'un débiteur¹³** qui, **sans être en cessation des paiements¹⁴**, justifie de difficultés qu'il n'est pas en mesure de surmonter. Cette procédure est destinée à faciliter la réorganisation de l'entreprise afin de permettre la poursuite de l'activité économique, le maintien de l'emploi et l'apurement du passif.

La procédure de sauvegarde donne lieu à un plan arrêté par jugement à l'issue d'une période d'observation et, le cas échéant, à la constitution de deux comités de créanciers, conformément aux dispositions des articles L. 626-29 et L. 626-30.3

b) Qui est concerné :

La procédure de sauvegarde est applicable à toute personne exerçant une activité commerciale, artisanale ou une activité agricole définie à l'article L. 311-1 du code rural et de la pêche maritime et, à toute autre personne physique exerçant une activité professionnelle indépendante, y compris une profession libérale soumise à un statut législatif ou réglementaire ou dont le titre est protégé, ainsi qu'à toute personne morale de droit privé.

c) Le déroulement de la procédure :

i) Introduire la demande auprès du Tribunal de Commerce ou Tribunal de grande Instance

La demande d'ouverture de la procédure de sauvegarde ne peut être faite que par le représentant légal de la personne morale ou par le débiteur personne physique.

La demande s'effectue au greffe du tribunal dont dépend l'entreprise :

- le Tribunal de Commerce si le débiteur est commerçant ou artisan,
- le Tribunal de Grande Instance dans les autres cas.

La demande doit exposer la nature des difficultés rencontrées et les raisons pour lesquelles l'entreprise n'est pas en mesure de les surmonter ainsi que les solutions envisagées pour

¹³L'article L. 620-2 du code de commerce

¹⁴Etre dans l'impossibilité de faire face au passif exigible avec son actif disponible.

remédier aux difficultés, cela à l'aide du formulaire de demande d'ouverture de sauvegarde. ([Lien vers le document : Demande d'ouverture de Sauvegarde](#))

Le délai entre le dépôt de la demande d'ouverture et la première audience, est en moyenne de 10 jours (*Délai moyen TC Paris*), le délai peut être plus court dans certains tribunaux de commerce ou TGI, à titre d'exemple, le Tribunal de Commerce de Rouen accepte les dossiers jusqu'au Mardi 16h, pour les audiences du Jeudi matin.

A noter : Avant le dépôt de la demande, appeler le greffe (ou TGI) afin de connaître les spécificités associées à la demande d'ouverture. A titre d'exemple, il faut prévoir un règlement de de 600€ au titre de l'avance des frais de greffe, **sur les deniers personnels du Dirigeant pour le greffe du TC de Rouen**, le greffe de Bobigny ne demande aucune avance de frais.

Un tiers (par exemple l'expert-comptable) peut effectuer le dépôt du dossier (Demande de sauvegarde ou DCP) au Greffe pour le compte de son client. Pour cela, il devra disposer d'un pouvoir spécial, vérifier également si le greffe l'accepte car certains greffes demandent des déclarations spécifiques à compléter sur place par le dirigeant. ([Annexe 2 : pouvoir spécial](#))

Lors de procédures auprès du Tribunal de Commerce, le débiteur ne peut être représenté que par un avocat. La procédure devant le TGI comme au TC est bien orale.¹⁵

La déclaration est ensuite traduis dans un « FACTUM », document qui servira aux juges et qui rappelle les quelques informations essentielles, c'est « l'extrait de naissance » de la procédure. ([Annexe 27 : Factum](#))

ii) Convocation et déroulé d'audience

Dans la plupart des Tribunaux de Commerce, les audiences ont lieu une à deux fois par semaine. Tous les chefs d'entreprise ayant déposés une demande d'ouverture de procédure (Sauvegarde, Redressement ou liquidation) sont généralement convoqués au même horaire. L'attente se fait dans une salle commune. Sont alors présents, les dirigeants d'entreprise en difficulté accompagné de leur conseil, avocat, expert-comptable

¹⁵Article R. 662-2 du Code de Commerce

voir de l'administrateur judiciaire désigné dans la demande d'ouverture de sauvegarde. L'ordre de passage est aléatoire, le greffier appelle l'affaire et invite le représentant de l'entreprise en salle de conseil. (Au TC de Paris, un écran indique les noms des entreprises devant être entendues ainsi que l'ordre de passage en chambre du conseil) ([Annexe 3 : chambre du conseil](#)).

Sont alors présents dans la salle, dans l'ordre suivant :

- à gauche : Le Greffier,
- au centre : Les trois juges consulaires, généralement, au milieu des trois juges, siège le Président de séance,
- à droite : Le Procureur de la République

L'un des juges demande au dirigeant, d'expliquer la situation de son entreprise et de justifier dans quelle mesure il peut redresser la situation. C'est généralement durant cette phase que l'expert-comptable ou le conseil interviendra en appui au chef d'entreprise. En effet, il sera plus à même de justifier la situation économique et financière l'ayant conduit à conseiller à son client sur l'ouverture d'une procédure de sauvegarde, les juges pourront ainsi se faire une opinion.

A ce moment un dialogue s'instaure entre juges, justiciables et son conseil. Il faut convaincre les juges de l'opportunité et l'intérêt d'une telle procédure. Les juges chercheront à comprendre les échecs ou le défaut d'utilisation de mesures préventives.

Il peut à ce moment être envisagé par le tribunal une alternative à la procédure si toutes les pistes préventives n'ont pas été explorées. Les juges pourront alors orienter le chef d'entreprise vers un conciliateur ou mandataire ad hoc afin d'éviter la procédure collective et ses conséquences.

Si les juges, sont convaincus du bien-fondé de la demande, leur décision d'accorder le jugement d'ouverture de la procédure est immédiate et datée du jour de l'audience. Le mandataire judiciaire est nommé par le Tribunal. Un administrateur judiciaire est rarement nommé en procédure de sauvegarde, sauf si le dirigeant en a fait spécialement la demande dans la demande d'ouverture de procédure de sauvegarde. En effet, si l'entreprise ne

dépasse pas les seuils de 3 000 000€ de chiffre d'affaires et 20 salariés alors l'administrateur judiciaire n'est pas obligatoire.¹⁶

Bien préparer l'audience est extrêmement important puisque c'est lors de la première audience que les juges, se font leur opinion de la situation économique et financière de l'entreprise mais aussi de la volonté du dirigeant de mettre tout en œuvre pour sauvegarder celle-ci. L'implication du Dirigeant aura son importance dans la suite de la procédure.

En effet, en droit des entreprises en difficulté, la notion de débiteur malchanceux est à distinguer du débiteur malhonnête s'agissant des sanctions. Plus le chef d'entreprise intervient en amont, plus celui-ci démontre sa volonté de vouloir rétablir la situation de sa société et donc fait preuve de bonne foi.

A l'issue de l'audience est nommé le juge commissaire, généralement le juge commis est nommé, il s'agit du juge ayant préparé le dossier, il est à l'origine du « Factum ».

d) Les effets de la procédure :

Le jugement d'ouverture, publié au BODACC, est rendu public et entraîne la **suspension des poursuites individuelles**¹⁷, pour le débiteur et la caution. Le passif est gelé alors qu'une période dite d'observation⁵ est ouverte.

La procédure arrête le cours des intérêts et majorations (légaux, conventionnels et de retard).

Il est interdit au débiteur de payer toute créance antérieure au jugement d'ouverture, les exceptions à ce principe sont posées par l'article L622-7 du code de commerce, notamment les salaires. En effet, en procédure de sauvegarde, l'AGS¹⁸ n'intervient pas puisque l'entreprise n'est pas en état de cessation des paiements, sauf pour les licenciements pendant la période d'observation. ([Annexe 4 : Exception au principe d'interdiction des paiements des créances antérieures](#)).

Il est à noter également, qu'en procédure de sauvegarde, les licenciements pour motif économique sont possibles s'ils sont nécessaires, ils suivront les règles habituelles et n'ont pas à être autorisé par le juge commissaire.

¹⁶Article L621-4 du Code de Commerce qui renvoie à l'article R621-11 du même code

¹⁷L. 622-21 du Code de commerce, auxquels renvoient les articles L. 631-14 pour le redressement judiciaire et L. 641-3 pour la liquidation judiciaire

¹⁸AGS : L'Association pour la Gestion du régime d'assurance des créances des Salaires, aux travailleurs d'être assurés contre le non-paiement, des sommes qui leur sont dues en exécution de leur contrat de travail.

Source : <https://www.dictionnaire-juridique.com/definition/ags.php>

La procédure de sauvegarde n'entraîne pas dessaisissement du débiteur, en effet, même en présence d'un administrateur judiciaire, le chef d'entreprise reste aux commandes, par principe l'administrateur aura une mission de surveillance. C'est là l'une des principales différences avec la procédure du redressement judiciaire qui sera détaillée plus bas.

Il est important de préciser qu'en sauvegarde, **la caution peut se prévaloir du plan**¹⁹, c'est à dire que tant que le débiteur principal règle le plan, la caution ne pourra être actionnée en paiement.²⁰ Nous le verrons, ce n'est pas le cas en redressement ou en liquidation.

i) La période d'observation

❖ Une phase de diagnostic

Il convient d'apprécier sur une période donnée, six mois renouvelable deux fois soit 18 mois maximum, la performance de l'entreprise qui, par gèle provisoire de son passif, devrait-être en mesure de générer du profit. Ainsi, l'entreprise pourrait-être en mesure de maintenir son activité et ses salariés. Son succès permettra au dirigeant de proposer au TC un plan permettant l'apurement de son passif qui ne pourra être supérieur à 10 ans, il s'agit du **plan de continuation ou de sauvegarde**.

Si durant la période d'observation, l'entreprise se trouve en état de cessation des paiements, le mandataire demandera au TC, sa conversion en redressement judiciaire ou liquidation judiciaire dans une situation où le redressement est manifestement impossible.

❖ Principaux événements de la période d'observation

Le jour suivant le jugement d'ouverture, le mandataire judiciaire **convoquera** le dirigeant à son étude, celui-ci devra se présenter avec les pièces à fournir, notamment :

- La liste des créanciers (certifiée sincère et véritable)
- La liste des contrats en cours avec mention de leur objet
- La liste des instances en cours

¹⁹Article L626-11 du code de commerce

²⁰Cass com 1er mars 2016 n°14-16402

Il a noté que dans le cadre de la **mission d'accompagnement**, l'expert-comptable sera en mesure de préparer tous les éléments attendu par le mandataire. Les documents préparés en amont de la demande permettront de dégager un temps précieux au dirigeant.

L'article L622-26 du code de commerce pose un principe d'inopposabilité de la créance non déclarée au passif et n'ayant pas fait l'objet d'un relevé de forclusion.²¹

Les créanciers en règle générale, ont un délai de 2 mois pour déclarer leurs créances et ce, à compter du jour de la publication du jugement d'ouverture au Bulletin officiel des annonces civiles et commerciales (BODACC). Par ailleurs le mandataire, disposant de l'état des dettes, écrit dans le même temps aux différents créanciers afin de les inviter à déclarer leurs créances, de plus en plus au moyen d'un système informatisé et totalement dématérialisé.

Les créances non déclarées dans les délais, sont réputées forcloses, le créancier ayant omis de déclarer sa créance peut demander au juge commissaire un relevé de forclusion s'il peut démontrer que son retard n'est pas de son fait et ainsi déclarer tardivement sa créance et participer à la procédure. Il est à noter que le relevé de forclusion n'est pas, pour le créancier classique, possible passé un délai de 6 mois à compter de la publication de jugement d'ouverture.

L'entreprise va également devoir faire le tri entre ses différents contrats qui va l'amener à conserver ceux qui sont utiles à son redressement et à rompre ceux jugés inutile. C'est le principe de continuité **des contrats en cours**.

Il conviendra d'identifier les leviers disponibles afin de permettre le redressement de l'entreprise, comme, par exemple, la restructuration.

C'est la phase pendant laquelle le dirigeant doit trouver de nouveaux partenaires, tiers fournisseurs et partenaires financiers et développer son chiffre d'affaires.

L'administrateur est tenu d'élaborer avec le concours du chef d'entreprise le **bilan économique et social**²², voire environnemental, ainsi qu'un projet de plan soumis à l'approbation du tribunal.

²¹ En matière de procédure collective, une créance qui n'est pas dans les délais est atteinte de forclusion : elle est forclose. Le créancier retardataire peut demander au juge commissaire de le relever de sa forclusion, s'il établit que son retard n'est pas de son fait.

²² Ce rapport est prévu par l'article L623-1 du code de commerce pour la procédure de sauvegarde, auquel renvoie l'article L631-18 pour le redressement judiciaire.

En l'absence d'administrateur judiciaire, l'expert-comptable, sans obligation réglementaire, pourra proposer la mission d'aide à l'élaboration du bilan économique et social à l'entreprise, cela sera fortement apprécié par les juges.

Il est établi en période d'observation et précise l'origine, l'importance et la nature des difficultés et sera le document de référence pour la recherche de l'issue de la procédure.

Il est important de dire qu'à tout moment de la période d'observation, et en particulier si aucune solution n'est possible ou dans le cas d'une nouvelle dette née durant la période d'observation, le Tribunal peut prononcer la liquidation judiciaire.

ii) Les incidences directes de l'ouverture de la procédure sur la gestion courante de l'entreprise :

Il est important de noter que la procédure a un effet immédiat sur la gestion quotidienne de l'entreprise. Les créanciers sont alertés, par l'intermédiaire du mandataire judiciaire dans un premier temps, puis très rapidement toutes les parties prenantes par l'intermédiaire du BODACC. En effet, les principaux sites internet d'informations sur les entreprises relayeront l'information. La société sera fichée²³ en procédure de sauvegarde. Généralement, l'information est visible en première page du site, en caractère gras de couleur rouge.

L'article R123-122 du Code de commerce prévoit la mention en marge du K-Bis²⁴ de l'ouverture de la procédure de sauvegarde, la conversion de la procédure de sauvegarde en redressement judiciaire, le prolongement de la période d'observation, la modification... toutes les étapes de la procédure seront retracées. Le décret n° 2011-1836 du 7 décembre 2011 prévoit la **radiation d'office** lorsque la procédure de sauvegarde **cours depuis 3 ans**.

Ce marquage au fer rouge handicape la société au quotidien. Les fournisseurs, anciens et nouveaux, souhaitent être réglés comptant. Les nouveaux clients ne sont pas rassurés et difficiles à convaincre, alors que les anciens qui restent fidèles, veulent jouir des mêmes conditions de règlements qu'avant l'ouverture de la procédure.

²³Action de ficher des personnes, de noter des renseignements sur elles.

²⁴Le Kbis est un document officiel attestant l'existence juridique d'une entreprise commerciale ou d'une société en France.

Les banques n'aident pas, elles ouvrent un compte spécifique dédié à la procédure, certaines iront même jusqu'à supprimer les concours autorisés dans l'illégalité au regard du droit des contrats, Michel DI MARTINO²⁵ nous en parle dans son article : [\(Annexe 5 : La poursuite des contrats en cours en procédure collective\)](#)

Généralement, le besoin en fond de roulement (BFR) augmente avec l'ouverture de la procédure, il faut rapidement trouver des solutions de refinancement de l'actif car le temps presse.

Maintenir l'activité tout en essayant d'optimiser les ressources, faire face à l'incertitude des parties prenantes, clients et fournisseurs en particuliers mais aussi à l'incertitude des salariés quant à leurs avenir.

Autant de choses qu'il faut gérer dans un environnement changeant pour le chef d'entreprise puisque dorénavant sous la tutelle du TC, il doit rendre des comptes.

e) Le plan de sauvegarde :

Lorsqu'il existe une possibilité sérieuse pour l'entreprise d'être sauvegardée, le tribunal arrête dans ce but un plan qui met fin à la période d'observation.²⁶

Ce plan d'apurement du passif ne peut être supérieur à dix années.

Le plan de sauvegarde peut prévoir, l'arrêt ou la cession d'une activité de l'entreprise s'il y a lieu, on parle alors de plan mixte.

Lorsqu'un plan de sauvegarde de l'emploi doit être élaboré, il est fait application des dispositions du III de l'article L. 1233-58 du code du travail relatif au licenciement pour motif économique.

Le plan de sauvegarde se construit durant la période d'observation, en voici les principales étapes :

a. Consultation des créanciers :

Plusieurs options peuvent être proposées aux créanciers, généralement une option A et une option B qui consiste à donner le choix entre, une proposition de remboursement

²⁵Michel DI MARTINO : LEXISNEXIS SA- REVUE DES PROCÉDURE SCOLLECTIVES- N° 6-NOVEMBRE-DÉCEMBRE 2019

²⁶Article L626-1 Modifié par Ordonnance n°2014-326 du 12 mars 2014- art. 36

intégral sur plusieurs années et, une autre qui consiste en un remboursement de la créance plus courte mais comportant une remise partielle de dette.

La demande aux créanciers se fait par voie de consultation écrite (ou par réunion) du mandataire judiciaire. Le Tribunal sera ensuite amené par jugement à statuer sur le plan proposé en fonction des réponses des créanciers.

b. Adoption du Plan

Le tribunal devra donc statuer sur les plans proposés. Le plan retenu engendrera de prendre acte des modalités de remboursement acceptées par les créanciers et à imposer aux créanciers qui ont refusé l'option proposée par le débiteur du remboursement intégral sur plusieurs années.

Dans le cas du refus du plan par le tribunal, celui-ci peut demander au débiteur d'en revoir les modalités, il pourra donc une nouvelle fois consulter les créanciers pour de nouvelles propositions.

Le tribunal pourra aussi décider à ce stade de la conversion de la procédure en redressement ou en liquidation judiciaire s'il estime qu'aucune possibilité sérieuse de sauvegarde n'est possible.

L'expert-comptable, très bon technicien dans le domaine, peut là encore accompagner le chef d'entreprise et l'administrateur dans l'élaboration du plan. L'Article L627-3 modifié par Ordonnance n°2008-1345 du 18 décembre 2008- art. 74 prévoit notamment que pendant la période d'observation, le débiteur établit un projet de plan avec l'assistance éventuelle d'un expert nommé.

f) Clôture de la procédure :

La procédure de sauvegarde peut évoluer par l'adoption d'un plan de sauvegarde ou de cession partiel, ou du prononcé d'un redressement judiciaire ou d'une liquidation judiciaire.

Il est à préciser que la résolution du plan de sauvegarde en cas de non-respect du plan, n'entraîne pas forcément la liquidation judiciaire de l'entreprise, la procédure peut être convertie en une procédure de redressement qui pourra donner lieu à un nouveau plan, le plan de continuation ou de redressement dans ce cas.

Dans certains cas, les effets de la période d'observation permettent de constater que les difficultés ont disparu. Le Tribunal met fin à la procédure sur demande du débiteur ; il s'agit alors pour le Tribunal de constater la fin des difficultés et mettre fin à la procédure.

g) La procédure de sauvegarde accélérée et procédure de sauvegarde financière accélérée:

a. La procédure de sauvegarde accélérée (SA):

La procédure de sauvegarde accélérée²⁷ est ouverte à la demande d'un débiteur en procédure de conciliation ayant élaboré un plan susceptible de recueillir, de la part des créanciers un soutien suffisamment large pour rendre possible son adoption dans le délai de 3 mois maximum suivant l'ouverture de la procédure.

La procédure n'est ouverte qu'aux débiteurs dont les comptes ont été certifiés **par un commissaire aux comptes ou établis par un expert-comptable** qui dépassent un des deux seuils suivants :

- 20 salariés, 3 millions d'euros de chiffre d'affaires hors taxe et 1,5 million d'euros pour le total du bilan ou établissant des comptes consolidés conformément à l'article L. 233-16

La grande différence avec la procédure de sauvegarde classique tient au fait que l'état de cessation des paiements ne fait pas obstacle à l'ouverture de la procédure si celle-ci ne précède pas depuis plus de 45 jours à la date de demande d'ouverture de la procédure de conciliation.

- L'intérêt de la sauvegarde accélérée :

Si lors d'une procédure de conciliation et dès lors qu'il est impossible d'atteindre l'unanimité des créanciers, critère indispensable à la procédure, la sauvegarde accélérée permettra de contraindre les créanciers minoritaires à respecter le plan approuvé par les créanciers majoritaires obligés par l'intermédiaire du tribunal.

²⁷Article L628-1 Modifié par ORDONNANCE n°2014-1088 du 26 septembre 2014- art. 3

b. Sauvegarde financière accélérée (SFA):

Contrairement à la procédure de sauvegarde accélérée, la sauvegarde financière accélérée concerne uniquement les créanciers financiers de la société.

Les conditions d'accès sont les mêmes que la sauvegarde accélérée, sauf que la procédure dure seulement 1 mois, elle n'a d'effet qu'à l'égard des établissements financiers.

Cette procédure a été créée pour les entreprises avec de lourdes dettes financières auprès des banques, mais soutenues par leurs créanciers en procédure de conciliation.

c. Clôture des procédures de SFA et SA:

La réussite de la sauvegarde accélérée ou de la sauvegarde financière accélérée se conclut par l'adoption d'un plan de sauvegarde suivant les mêmes dispositions que la sauvegarde classique. L'échec de ces procédures met fin à celles-ci sans possibilité de conversion, l'entreprise débitrice devra alors demander l'ouverture d'une procédure de sauvegarde ou de redressement.

III) La Procédure de redressement judiciaire:

a) *Définition :*

« Il est institué une procédure de redressement judiciaire ouverte à tout débiteur mentionné aux articles L. 631-2 ou L. 631-3 qui, dans l'impossibilité de faire face au passif exigible avec son actif disponible, est en cessation des paiements. Le débiteur qui établit que les réserves de crédit ou les moratoires dont il bénéficie de la part de ses créanciers lui permettent de faire face au passif exigible avec son actif disponible n'est pas en cessation des paiements. »²⁸

La procédure de redressement judiciaire est destinée à permettre la poursuite de l'activité de l'entreprise, le maintien de l'emploi et l'apurement du passif. Elle donne lieu à un plan arrêté par jugement à l'issue d'une période d'observation et, le cas échéant, à la constitution de deux comités de créanciers, conformément aux dispositions des articles L. 626-29 et L. 626-30.

²⁸Article L631-1 Modifié par Ordonnance n°2008-1345 du 18 décembre 2008- art. 75 du Code de Commerce

Dans sa définition, la procédure de redressement diffère de la sauvegarde sur le point de l'état de cessation des paiements. En effet, en redressement, cet état étant manifestement avéré, le Tribunal peut donc avoir intérêt à intervenir dans la gestion par l'intermédiaire de l'administrateur judiciaire et peut aller jusqu'au dessaisissement du débiteur en désignant un administrateur chargé d'assister, de surveiller et même de représenter le dirigeant. Les seuils de désignation obligatoire sont les mêmes qu'en sauvegarde. (3M€ de CA – 20 Salariés- 1.5M total Bilan)

b) Qui est concerné :

La procédure est ouverte à toute entreprise en cessation des paiements comme pour la sauvegarde, la compétence des tribunaux (TGI ou TC) est également identique à la sauvegarde.

Cette procédure peut être déclenchée comme en sauvegarde, par le débiteur lui-même mais peut-être également ouverte par :

- Assignation d'un créancier, qui doit prouver l'état de cessation des paiements
- Saisine du ministère public (Sur rapport du Président du TC en exploitant la procédure d'alerte, le TC ne pouvant pas se saisir tout seul)
- par la cour d'appel lors d'une saisine d'office

c) Le déroulement de la procédure :

La procédure de redressement présente de nombreuses similitudes avec sauvegarde dans son déroulé avec cependant quelques exceptions.

Les juges se questionneront sur l'état avéré de cessation des paiements et chercheront, là aussi à comprendre l'échec des éventuelles mesures préventives. La date retenue de cessation des paiements ne sera pas forcément celle indiquée sur la DCP, les juges chercheront à la déterminer sur des critères objectifs, par exemple, la date de première inscription de privilège et créancier toujours impayé.

Il est à noter qu'en procédure de redressement, les sanctions à l'encontre du dirigeant sont possible, le mandataire et le juge chercheront, au cours de la procédure, si durant la période suspecte²⁹, si le dirigeant a commis des fautes dans sa gestion ayant conduit l'entreprise à

²⁹**Période suspecte** : la période qui permet de remettre en cause tout acte effectué par une société en état de cessations des paiements. Son point de départ se situe entre la date de cessation des paiements et la date du jugement qui ouvre la procédure collective

cet état. Il pourra être prononcé des sanctions professionnelles à l'encontre du dirigeant telles que l'interdiction de gérer par exemple.

Nous noterons que la jurisprudence met en cause la responsabilité du dirigeant d'entreprise qui connaissant des difficultés, s'est abstenu d'utiliser les mesures de prévention mises à sa disposition³⁰.

A ce titre, l'expert-comptable, par son **devoir de conseil** doit informer le dirigeant dont l'entreprise connaît des difficultés, que les procédures existent pour le traitement de ses difficultés, et lui rappeler les risques encourus en cas d'inaction de celui-ci.

La responsabilité du chef d'entreprise n'est cependant pas la question de l'audience d'ouverture, si les juges, après avoir entendu le chef d'entreprise s'expliquer, pensent le redressement possible alors ils prononcent le jugement d'ouverture de redressement judiciaire. Au contraire, s'ils pensent le redressement impossible, ils peuvent décider de l'ouverture d'une liquidation judiciaire.

Encore une fois, l'importance de convaincre les juges du bien-fondé de la demande est très importante pour la suite des événements, il faut néanmoins préparer le dirigeant au pire et donc au choc émotionnel que pourrait déclencher la décision du tribunal.

Dans les deux mois qui suivent l'ouverture, le tribunal convoque une audience pour contrôler l'avancement de la procédure³¹. Cette disposition n'est pas prévue en sauvegarde.

d) Les effets de la procédure :

L'ouverture de la procédure de redressement judiciaire suit les mêmes effets que la procédure de sauvegarde en ce qui concerne le gel du passif, la suspension des poursuites individuelles, la continuité des contrats et l'ouverture de la période d'observation. S'agissant des cautions personnes physiques, à la différence de la procédure de sauvegarde, celle-ci sont seulement protégées durant la période d'observation.

³⁰(Cass.Com. 08/07/2003)

³¹Article R631-15 du Code de Commerce

Dans le redressement judiciaire, la caution :

- **ne peut se prévaloir du plan** et des remises accordées,
- ne bénéficie pas de l'arrêt du cours des intérêts,
- ne peut invoquer l'inopposabilité des créances non déclarées,
- ne bénéficie pas de la non-capitalisation des intérêts,

Contrairement à la sauvegarde, les salaires et autres indemnités non réglés au moment de l'ouverture de la procédure sont pris en charge par l'AGS. Les sommes ainsi avancées seront en principe remboursées dans les quelques jours qui suivent le jugement entérinant le plan de continuation. En pratique, une demande d'étalement motivée sur 12 à 24 mois est envoyée à l'AGS avant l'adoption du plan pour pouvoir intégrer ce moratoire au plan pour pouvoir respecter la première échéance du plan, à savoir, le règlement des frais de la procédure, les créanciers ayant acceptés des remises ainsi que les créances inférieurs à 500€.

e) Le plan de redressement ou de cession:

Le plan d'apurement du passif peut, au maximum, être étalé sur 10 ans, comme pour la procédure la sauvegarde. La consultation des créanciers se fait de manière identique.

Ce qui est à mettre en exergue dans la procédure de redressement est la faculté du TC à **déposséder le débiteur de son bien** en adoptant un plan de cession si aucun plan de continuation viable ne lui est présenté.

Un appel à candidature est alors lancé pour trouver un cessionnaire.

La cession de l'entreprise a pour but d'assurer le maintien d'activités susceptibles d'exploitation autonome, de tout ou partie de l'emploi qui y sont attachés et d'apurer le passif.³²

Il s'agit d'un processus d'enchères à deux tours, organisé par l'administrateur judiciaire ou le mandataire.

La cession porte sur des branches complètes et autonomes d'activité, si aucun cessionnaire ne propose d'offre suffisante alors la procédure est convertie en liquidation judiciaire et les actifs peuvent être cédés un à un.

³²Article L 642-1 du Code de Commerce

f) Clôture de la procédure :

La procédure peut se clôturer de plusieurs façons :

- le Tribunal met fin à la procédure après avoir constaté que le débiteur dispose des fonds suffisants au règlement de l'entier passif³³
- Adoption d'un plan de continuation ou de cession
- Redressement manifestement compromis et conversion en liquidation judiciaire

IV) La Procédure de liquidation judiciaire :

a) Définition :

« Il est institué une procédure de liquidation judiciaire ouverte à tout débiteur mentionné à l'article L. 640-2 en cessation des paiements et dont le redressement est manifestement impossible.

La procédure de liquidation judiciaire est destinée à mettre fin à l'activité de l'entreprise ou à réaliser le patrimoine du débiteur par une cession globale ou séparée de ses droits et de ses biens. »³⁴ Elle peut être consécutive à une procédure de sauvegarde ou de redressement ou directement ouverte en l'état si le Tribunal juge le redressement impossible.

La loi Pacte³⁵ rend obligatoire la procédure de liquidation judiciaire simplifiée si les conditions suivantes sont réunies :

- 5 salariés au maximum
- 750 000 € de chiffre d'affaires maximum

Cette procédure simplifiée permet un traitement plus rapide que la procédure classique.

Le délai de clôture d'une procédure de liquidation judiciaire n'est pas fixé par la loi alors que la procédure simplifiée court au maximum sur 9 mois.

³³L631-16 du code de commerce

³⁴Article L640-1 du Code de Commerce, créé par Loi n°2005-845 du 26 juillet 2005- art. 1 (V) JORF 27 juillet 2005 en vigueur le 1er janvier 2006 sous réserve art. 190

³⁵Loi dite PACTE n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises

La cession des actifs ainsi que la vérification de la répartition entre les créanciers n'est pas conditionnée à l'accord du juge commissaire.

b) Qui est concerné :

Comme pour le redressement, la procédure est ouverte à toute entreprise en cessation des paiements à la différence que le redressement est manifestement impossible. La compétence du tribunal (TC ou TGI) est identique aux deux premières procédures.

Cette procédure peut être déclenchée comme en sauvegarde et redressement, par le débiteur lui-même mais peut-être également ouverte par :

- Assignation d'un créancier, qui doit prouver l'état de cessation des paiements
- Saisine du ministère public (Sur rapport du Président du TC en exploitant la procédure d'alerte, le TC ne pouvant pas se saisir tout seul)
- par la cour d'appel lors d'une saisine d'office

Elle peut aussi être la conséquence d'une conversion d'une procédure de sauvegarde ou redressement en liquidation.

c) Le déroulement de la procédure :

En dehors d'une conversion de procédure en cours, l'audience d'ouverture se présente comme la sauvegarde et le redressement. Les juges chercheront la encore à déterminer si la liquidation et la bonne solution. Ils peuvent par exemple décider que l'entreprise peut être redressée, nommer un administrateur et prononcer un redressement judiciaire.

Néanmoins, dans la plupart des cas, le Tribunal, sans l'appui et l'investissement du dirigeant qui est essentiel pour espérer le redressement, prononcera un jugement de liquidation si le débiteur en fait la demande.

Les risques de sanctions sont encore plus élevés qu'en redressement puisque, l'ouverture d'une procédure de liquidation directe sous-entend l'absence de mesures préventives et l'état avéré de la cessation des paiements, depuis plus de 45 jours dans la majorité des cas.

d) Les effets de la procédure :

Le tribunal désigne un juge commissaire, un liquidateur et un représentant des salariés.

L'ouverture de la procédure pose les principes de :

- Arrêt des poursuites individuelles et,
- Arrêt du cours des intérêts

Le jugement d'ouverture empêche toute action en justice contre le débiteur et toutes les voies d'exécution des créanciers sont neutralisées, sauf si le dirigeant est sanctionné.

Comme pour le redressement, l'arrêt du cours des intérêts ne bénéficie pas aux cautions, mêmes si celles-ci restent protégées durant la procédure, elles peuvent être activées à la clôture de celle-ci.

La différence majeure avec les deux autres procédures collectives est que le maintien de l'activité et de l'emploi ne sont pas recherchés, ainsi, les salariés sont en principe licenciés dans les 15 jours maximum suivant l'ouverture de la procédure.

Le tribunal peut autoriser le maintien de l'activité dans l'intérêt des créanciers ou lorsque la cession de l'entreprise est envisagée et possible, pour une durée de trois mois renouvelable une fois sur demande du ministère public.

e) Clôture de la procédure :

Le tribunal prononce la clôture de la liquidation dans les cas suivants :

- la poursuite des opérations de liquidation est rendue impossible en raison de l'insuffisance d'actifs
- le liquidateur dispose de sommes suffisantes pour désintéresser les créanciers.
- Les difficultés pour réaliser l'actif résiduel sont telles que la poursuite ne présente que peu d'intérêt.

Les créanciers ne peuvent plus engager de poursuites individuelles à l'égard du débiteur sauf exceptions telles que fraude fiscale, dissimulation d'actif, sanction personnelle ou pénale.

f) La procédure de rétablissement professionnel :

La procédure de rétablissement professionnel³⁶ est présentée dans la sous-section de la liquidation judiciaire car elle a été voulu par le législateur comme une alternative à la liquidation et est sollicitée à l'occasion d'une demande de liquidation judiciaire. Elle a pour finalité d'effacer les dettes du débiteur de bonne foi et permettre son rétablissement.

La loi Pacte prévoit que le tribunal jugera de l'opportunité de l'ouverture de cette procédure en lieu et place de la liquidation judiciaire.

³⁶Articles L645-1 et suivants du code de commerce

Cette procédure est réservée au débiteur personne physique hors EIRL qui en fait la demande et qui respecte les conditions suivantes :

- être en état de cessation de paiements et son redressement manifestement impossible,
- ne pas faire l'objet d'une procédure de liquidation judiciaire ou d'un procès prud'homal en cours,
- ne pas avoir fait l'objet d'une liquidation judiciaire clôturée pour insuffisance d'actif, dans les 5 ans précédant la demande,
- n'avoir employé aucun salarié au cours des 6 derniers mois,
- détenir un actif dont la valeur est inférieure à 5 000 €,
- ne pas avoir cessé son activité depuis plus d'un an

L'état des créances est déposé au tribunal en même temps que la demande d'ouverture. Il convient de prêter attention aux créances déclarées car celles omises ne pourront être effacées.

Un juge et un mandataire judiciaire sont désignés pour effectuer une enquête sur la situation patrimoniale du débiteur. Le mandataire informe les créanciers de l'ouverture de la procédure et les invite à déclarer leur créance dans les deux mois.

La procédure est ouverte pendant une période de 4 mois. Si toutes les conditions sont remplies, le tribunal prononcera la clôture du rétablissement professionnel.

Cette décision aura pour effet d'effacer les dettes du débiteur à l'égard des créanciers portées à la connaissance du juge, qu'elles soient professionnelles ou personnelles. Le débiteur se doit d'être vigilant car s'il est prouvé qu'il n'est pas de bonne foi, le tribunal peut prononcer la liquidation judiciaire, le chef d'entreprise risquant alors de lourdes sanctions.

V) Synthèse des procédures :

a) Les sanctions encourues :

L'expert-comptable doit être au fait des sanctions encourues par le chef d'entreprise défaillant lorsque sa gestion est remise en cause. Ainsi il incitera le chef d'entreprise à prendre en considération les mesures de traitement existantes mises à sa disposition pour l'aider à traverser ces caps difficiles.

Le dirigeant ne peut pas être sanctionné au motif qu'il a échoué dans son projet d'entreprise mais, il peut être sanctionné s'il a une responsabilité dans la défaillance de l'entreprise en raison de son comportement.

Les sanctions dans la majorité des cas sont professionnelles mais, le dirigeant risque aussi, dans certains cas, des sanctions patrimoniales et même pénales.

Le tribunal ne cherche pas systématiquement à appliquer des sanctions, même s'il est évident que le débiteur a pu avoir un comportement fautif.

Lors d'un entretien avec Michel DI MARTINOT, Expert-comptable et commissaire aux comptes mais également Président du Tribunal de Commerce de Long le Saunier, celui-ci nous confie : « Malgré les fautes commises le tribunal peut aussi décider de ne pas condamner en invoquant des circonstances atténuantes. Dans mon Tribunal, le prononcé de sanctions est rare sauf mauvaise foi flagrante du dirigeant »

Le tribunal compétent pour le prononcé des sanctions patrimoniales et professionnelles est celui qui a ouvert la procédure. S'agissant des sanctions pénales, le tribunal compétent est le tribunal correctionnel, saisi par le procureur de la république. Le liquidateur peut se porter partie civile pour le compte des créanciers.

La faute de gestion n'est pas directement définie par la loi, le Tribunal jugera donc au cas par cas si un acte ou omission du dirigeant contraire à l'intérêt social est constitutif d'une faute de gestion. Le dirigeant devant se comporter de manière prudente, active et diligente, ainsi la loi Sapin II³⁷ exclue le cas de simple négligence.

La faute de gestion peut être retenue par :

- l'absence de déclaration de cessation de paiement dans le délai légal,
- la poursuite d'une activité déficitaire ayant conduit à la cessation de paiement.

Aussi, la responsabilité du dirigeant connaissant des difficultés s'étant abstenu d'utiliser les mesures de prévention mises à sa disposition, peut être engagée.

A noter : Nous rappellerons également que l'expert-comptable a un devoir de conseil envers son client pour faire connaître des mesures préventives ou de traitement des difficultés, ainsi, celui-ci s'expose à une mise en cause de sa responsabilité s'il est démontré qu'il n'a pas conseillé son client au moment où il était en mesure de pouvoir le faire.

³⁷La loi Sapin II n°2016-1691 du 9 décembre 2016

a. Les sanctions professionnelles :

Le dirigeant peut s'exposer à la « faillite personnelle »³⁸ engendrant diverses sanctions possibles :

Interdiction de la gestion, direction, administration ou du contrôle d'une entreprise par le dirigeant après la procédure collective au maximum 15 ans.

Incapacité d'exercer une fonction publique élective, pour une durée égale à celle de la faillite personnelle, dans la limite de 5 ans.

Il peut aussi être sanctionné par une simple interdiction de gérer³⁹. La sanction est identique à la faillite personnelle hormis incapacité d'exercer une fonction publique élective.

b. Les sanctions patrimoniales:

La responsabilité pour insuffisance d'actifs⁴⁰ est avérée en cas d'impossibilité de régler les créanciers sociaux. Le Tribunal peut, en cas de faute de gestion ayant contribué à l'insuffisance d'actif, décider que le montant de cette insuffisance d'actifs sera supporté, en tout ou en partie, par les dirigeants. En cas de pluralité de dirigeants, le tribunal peut les déclarer solidairement responsables.

c. Les sanctions pénales:

Le délit de banqueroute⁴¹ est puni jusqu'à 5 ans d'emprisonnement et 75000 euros d'amende

³⁸Articles L. 651-1 et suivants du code de commerce

³⁹Articles L. 653-2 et suivants du code de commerce

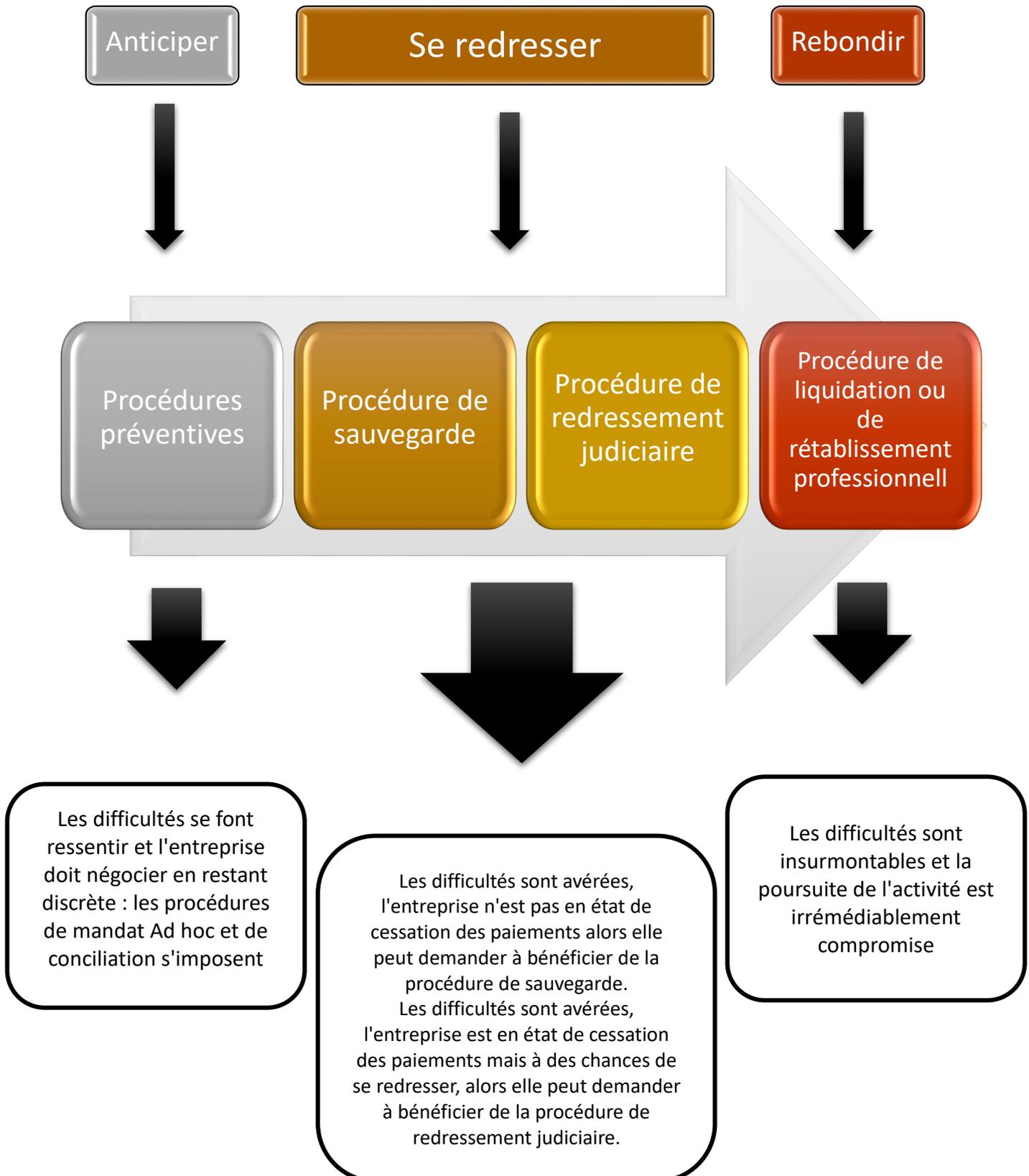
⁴⁰Articles L.651-1 à 4 et R.651-1 à 5 du code de commerce

⁴¹Articles L.654-1 à 7 du code de commerce

b) Tableau récapitulatif des procédures de traitement des difficultés :

Procédures de traitement des difficultés	Sauvegarde judiciaire Sauvegarde Accélérée (SA) Sauvegarde Financière Accélérée (SFA)	Redressement judiciaire	Liquidation Judiciaire	Procédure de rétablissement Professionnel
Déclenchement de la procédure	Par le chef d'entreprise	Par le chef d'entreprise, un créancier ou le Procureur	Par le chef d'entreprise, un créancier ou le Procureur	Par le chef d'entreprise, entrepreneur individuel personne physique sauf EIRL
Etat au regard de la cessation des paiements (ECP)	Demande avant la cessation des paiements Exception : 45 jours suivant ECP pour SA et SFA (Condition de conciliation préalable obligatoire)	Cessation des paiements avérée, demande dans les 45 jours suivant ECP	Cessation des paiements avérée, demande dans les 45 jours suivant ECP	Cessation des paiements avérée, demande d'ouverture de LJ
Pouvoir du chef d'entreprise	Le dirigeant exerce ses pouvoirs sous la surveillance ou l'assistance de l'administrateur judiciaire s'il est désigné	Le Dirigeant exerce ses pouvoirs assisté ou représenté par l'administrateur s'il est désigné.	Dessaisissement	Non applicable
Période d'observation ou maintien de l'activité	Période d'observation de 6 mois renouvelable 1 fois sur 6 mois et exceptionnellement 6 mois supplémentaire sur demande du parquet	Période d'observation de 6 mois renouvelable 1 fois sur 6 mois et exceptionnellement 6 mois supplémentaire sur demande du parquet	Poursuite d'activité 3 mois renouvelable 1 fois sur demande du ministère Public	4 mois
Inventaire des actifs	Réalisé par l'entreprise	Réalisé par un huissier ou un commissaire-priseur	Réalisé par un huissier ou un commissaire-priseur	Sur déclaration du chef d'entreprise
Rémunération du chef d'entreprise	Libre	Nouveauté Loi Pacte, maintien de la rémunération du Dirigeant sauf décision contraire du juge-commissaire	Aucune	Aucune
Licenciements	Libres	Autorisés par le juge commissaire	Licenciement dans les 15 jours par le liquidateur	Non applicable- Pas de salarié sur les 6 derniers mois
Prise en charge de l'assurance en garantie des salaires (AGS) *	N'intervient pas sauf pour les salariés licenciés pour raison économique pendant la période d'observation	Intervient	Intervient	Non applicable
Clôture de la procédure	Plan de sauvegarde	Plan de continuation ou plan de cession	Plan de cession ou vente des actifs	Clôture sans liquidation, effacement des dettes
Cession de l'entreprise ou d'une activité	Cession d'une activité possible mais en complément du plan de redressement	Alternative au plan de redressement	Cession possible	Non applicable
Sanctions du chef d'entreprise	Pas applicables. Le chef d'entreprise ayant agi à temps, il ne peut pas être poursuivi pour insuffisance d'actif	Le chef d'entreprise peut être sanctionné pour insuffisance d'actif, sanctions civiles et pénales	Le chef d'entreprise peut être sanctionné pour insuffisance d'actif, sanctions civiles et pénales	Non applicable

c) Arbre de décision :



Conclusion partie 1 :

Le droit de la faillite n'en est plus à ses débuts, barbare et fortement sanctionné. Il a su évoluer avec la société et s'adapter à ses mutations. Il existe toujours des décalages dans le temps entre les besoins immédiats de la société et l'actualisation du droit associé et cela dans tous les domaines du Droit.

Le droit des entreprises en difficulté est néanmoins très proche des besoins immédiats de la société. En effet, dans une société qui avance très vite, les procédures sont rapides de mises en œuvre et simplifiées. De même, dans une société ayant besoin d'entrepreneurs pour faire face aux défis technologiques et innovants, l'entrepreneur doit avoir le droit à l'erreur, c'est l'objectif de la LOI PACTE.

Si le droit est en place, pour faire changer de paradigme, quelqu'un doit en faire la promotion, l'expert-comptable est la personne idéale. Évidemment, il doit privilégier la prévention dans un premier temps mais, si les difficultés n'ont pu se résoudre, il ne doit pas perdre de temps à communiquer sur les mesures de traitement. La procédure de sauvegarde⁴² étant le traitement le plus approprié. Pour cela, elle doit être mise en place rapidement faute de quoi, la procédure de redressement ou de liquidation en sera son substitut, avec moins de chance de succès en redressement.

A chaque cas, sa procédure. Une fois l'expert-comptable averti, celui-ci doit néanmoins faire face à un dirigeant nettement diminué psychologiquement. Lui proposer la procédure est comme sonner la fin dans l'esprit du dirigeant. Dans ce cas, l'expert-comptable doit être prêt à mener à bien sa mission d'accompagnement. Pour cela, il doit là encore se préparer et adopter les bons réflexes, nous verrons comment dans la partie suivantes.

⁴² Au bout de cinq années, 74 % des plans de sauvegarde obtenus par des entreprises entrées en procédure de sauvegarde en 2009 sont toujours respectés par les entreprises. Source : données BODACC, Insee (enquête SINE)

Deuxième Partie : Comprendre la détresse du chef d'entreprise et savoir comment l'accompagner

L'objectif de cette partie consiste à décrire dans un premier temps l'état psychologique du chef d'entreprise sous le coup d'une procédure collective, cela en se basant sur les études théoriques sur la psychologie « du patient malade », de l'empathie et ses effets à la fois sur le client mais aussi, par transfert de souffrance, sur l'expert-comptable.

La psychologie est complexe et relève du domaine de la médecine, l'expert-comptable n'a aucune formation sur le sujet.

Il doit certes avoir un minimum d'empathie pour comprendre les difficultés que rencontre son client, mais doit être vigilant sur son degré d'implication émotionnelle pour ne pas en subir lui-même les conséquences négatives, cela en s'appuyant sur des modèles structurés de conduite d'une telle mission.

Il existe en France des structures spécifiquement créées pour le soutien et l'accompagnement psychologique des chefs d'entreprise en difficulté. Cela à l'initiative de certains greffiers, psychologues et juges de tribunaux de commerce faisant directement face à ses chefs d'entreprise en détresse. Il s'agira de présenter ces dispositifs encore trop méconnu par l'ensemble de la profession.

Il existe aussi des structures associatives telles que « Re-crée » née de l'expérience d'un expert-comptable et de son client en difficulté qui s'aperçurent du manque de structures d'accompagnement du chef d'entreprise ayant connu l'échec en France, ou encore l'association « 60 000 rebonds » née cette fois de l'expérience d'un chef d'entreprise ayant connu l'échec et qui, bien entouré, a pu se relever.

En orientant son client vers des structures adaptées en fonction du niveau de détresse évalué, le professionnel du chiffre pourra alors davantage se concentrer sur sa mission ayant trait au redressement de l'entreprise en mettant en œuvre les outils à sa disposition.

Chapitre 1 : L'état d'esprit du chef d'entreprise en difficulté

1) Le chef d'entreprise démuni :

a) *La perte des repères et sentiment d'impuissance*

Le dirigeant de TPE/PME est quotidiennement soumis à un stress élevé, l'incertitude liée à l'activité, aux problèmes de trésoreries, aux risques sociaux, absentéisme ou encore litiges avec les tiers parties prenantes ... autant de situation à gérer pour souvent un seul homme. Le chef d'entreprise ne s'en plaindra pas, il dira même que c'est cela être « Patron ». Mais que se passe-t-il quand les problèmes sont insurmontables et qu'il doit être aidé ? Il se rend compte qu'il n'est plus le maître de la situation.

Pour un dirigeant d'entreprise, parler de sa souffrance ou de ses doutes c'est faire preuve de faiblesse incompatible avec la fonction qu'il occupe. Les chercheurs⁴³ s'accordent à dire que la fonction ou le rôle prend le pas sur l'individu.

Lorsque le Dirigeant pousse les portes du Tribunal, il n'est pas rare que celui-ci s'effondre, même si d'extérieur certains peuvent le cacher, on assiste **un choc psychologique**, celui-ci perd ses repères en s'en remettant à la Loi, impuissant face à la situation.

Mr Dominique Paul Valée, Juge commissaire au Tribunal de commerce de Paris nous indique dans notre entretien du 24 décembre 2019 ([Annexe 7 : entretien du 24-12-2019 avec Mr Dominique-Paul Valée](#)): « Il n'est pas rare qu'un dirigeant s'effondre complètement lorsqu'on lui demande de s'expliquer. La réaction est parfois violente, il m'est même arrivé à plusieurs reprise de faire intervenir la sécurité, nous sommes face à des gens qui n'en peuvent plus et qui pensent que notre seul souhait est de les déposséder. A Paris, nous disposons d'une salle annexe à la chambre du conseil ou est présent un Juge honoraire qui reçoit les dirigeants juste après l'audience afin de lui tenir un discours rassurant et lui présenter les associations d'aides psychologiques et de rebonds après l'échec, mais ce n'est pas systématique, on oriente vraiment ceux qui semblent être les plus affectés»

⁴³Sandrine BERGER-DOUCE Maître de conférences HDR en sciences de gestion à l'Université Lille Nord de France – IAE de Valenciennes – IDP (EA 1384) et Sylvie SCOYEZ Maître de conférences en sciences de gestion à l'Université Lille Nord de France – IAE de Valenciennes – IDP (EA 1384)

b) L'atteinte à la dignité

Face à la justice, d'une manière générale, l'homme se sent impuissant puisque son sort ne dépend plus uniquement de lui mais, du Tribunal. C'est la même chose pour le dirigeant qui se retrouve sous couvert du Tribunal. Un mandataire est nommé et on lui demande de rendre des comptes. Le chef d'entreprise n'y est pas habitué. Cela est encore plus difficile lorsqu'un administrateur est nommé, perçu comme une atteinte à sa dignité, il partagera dorénavant son rang.

Tous ces changements vont forcément provoquer une réaction émotionnelle de la part du dirigeant.

II) Les cinq étapes de l'acceptation

a) Le choc et le déni

Le Psychologue Clinicien Co-Fondateur de l'association APESA Mr Jean Luc DOUILLARD dans notre entretien de 8 Janvier 2020 ([Annexe 8 : Entretien avec Jean Luc Douillard](#)) nous dit « Dans ces situations, on associe souvent la réaction émotionnelle à celle du deuil, on peut ainsi en deviner les étapes, le déni étant la phase la plus difficile à gérer selon moi »

C'est aussi l'avis des mandataires, administrateurs judiciaire, Juges et Présidents de Tribunaux, qui constatent que c'est le fait pour le dirigeant de vivre dans le déni depuis trop longtemps qui font que bon nombre de procédures démarrent trop tardivement et les rendent donc inefficaces.

Etre face à l'échec devient alors une réalité trop difficile à assumer, dans ce contexte, le dirigeant retarde l'échéance le rendant, lui et son entreprise, encore plus vulnérable.

L'expert-comptable doit intervenir pour faire prendre conscience au dirigeant que la situation est urgente et qu'il faut y répondre. Agir le plus en amont possible peut même donner lieu à la mise en œuvre de procédures préventives qui solutionneront le problème.

Mais faire accepter la situation n'est pas chose aisée, nous le verront, il existe des outils développés par le CSOEC afin d'amener le dirigeant à s'auto-diagnostiquer en difficulté.

b) La colère

La colère est, après le déni, une autre étape de l'acceptation. Le dirigeant essaye de désigner un coupable. Généralement tout le monde sauf lui-même, l'expert-comptable est souvent cité;

Michel Di Martino nous confie dans notre entretien du 17 décembre 2019 ([Annexe 9 : Entretien avec Michel DI MARTINO](#)) : « L'expert-comptable accompagne très rarement son client en audience, ce que je trouve regrettable mais, lorsqu'il est absent, le dirigeant le pointe souvent du doigt pour le rendre responsable de la situation ! »

Il faut donc s'attendre à ces réactions de la part du dirigeant et s'y préparer.

c) Le marchandage

Cette étape correspond au fameux : « Si j'avais su... » Beaucoup de questions sur l'origine de la pathologie et de ce qui aurait pu être fait pour l'empêcher.

Comme pour le deuil, cette phase peut être pleine d'irrationalité de la part du dirigeant, espérer une issue favorable alors que la liquidation est inéluctable par exemple.

Il est important pour le professionnel de ne jamais faire de promesse ou de prévision sur la suite de la procédure. Elle ne dépend que de la capacité du dirigeant à se relever et à continuer ses efforts.

Il doit rapidement reprendre ses esprits, être lucide et cohérent pour donner l'impulsion suffisante à un redémarrage de l'activité et donner la motivation aux salariés.

d) La dépression

S'il existe l'une des phases les plus risquée pour la bonne réussite de la procédure est celle de la dépression.

Une entreprise ne peut pas fonctionner sans son dirigeant et, clairement, la dépression plane au-dessus des têtes de tous les dirigeants qui supportent une telle pression. La dépression peut apparaître sous plusieurs formes, elle est difficilement détectable, même pour un médecin.

Les médecins en donnent quelques symptômes : la tristesse ou une humeur fluctuante, l'irritabilité, l'anxiété, des troubles du sommeil (insomnie ou hypersomnie), une perte ou

un gain de poids significatif, une perte d'appétit ou des rages de manger, le manque d'énergie ou la fatigue... Cependant, même si le professionnel du chiffre est proche du client, cela est difficile à évaluer et dépasse ses compétences.

Jean Luc Douillard nous donne une méthode simple pour détecter les signes de dépression, c'est de poser la question ouvertement au dirigeant. « Comment allez-vous ? Dans le cas d'une réponse qui ne convainc pas, lui proposer de se faire accompagner, c'est là tout l'intérêt de l'association APESA »

e) L'acceptation

La phase de l'acceptation est finalement celle qui permet de réellement démarrer la procédure puisque le chef d'entreprise a repris ses esprits, il redevient clairvoyant. Il redevient conscient des enjeux.

Ce qui diffère avec le deuil, c'est la rapidité à laquelle le dirigeant doit passer toutes ces étapes pour en sortir. On voit les étapes se dessiner en étant conscient qu'elles sont un passage presque obligées pour le dirigeant. On se rend aussi compte que chaque étape a son importance pour la réussite de la procédure. En sachant cela, l'expert-comptable peut essayer de prendre du recul sur la situation et avec une attitude bienveillante l'accompagner dans ce processus. Il faut néanmoins être prudent dans l'approche et ne pas risquer d'être trop intrusif, mettre la distance suffisante pour ne pas en subir la situation, ce qui en pratique est là aussi compliqué.

III) Ce qu'attend le client de son expert-comptable

a) L'analogie à l'attente patient/médecin : Le faire exister

Il n'existe pas de fondement scientifique ou théorique décrivant ce qu'un client attend de son expert-comptable quand celui-ci est en difficulté mais, par analogie, nous pouvons nous baser sur les études réalisées dans le domaine médical et de la relation particulière qui naît entre le médecin et le patient. En effet, diagnostiquer les difficultés et proposer au client de l'accompagner pour le traitement va aussi créer une relation particulière, nous en trouvons quelques témoignages dans le mémoire de Valentin Loriaux⁴⁴.

⁴⁴Loriaux Valentin, « La procédure de sauvegarde pour les entreprises en difficulté, de l'application d'une procédure collective à une réelle opportunité pour le chef d'entreprise et l'expert-comptable » mémoire d'expertise comptable Session Novembre 2018

Les études du Centre d'Éducation du Patient ASBL⁴⁵ révèlent que les patients attendent de leurs médecins qu'ils aient :

- Écoute et compréhension : la qualité de la relation, le sentiment d'être compris, l'utilisation de mots compréhensibles, une attention aux problèmes autres que physiques sont déterminants pour un suivi optimal du traitement par le patient
- Les compétences techniques : un bon diagnostic et un bon traitement
- La source d'information privilégiée concernant la santé est le médecin (les autres moyens étant des sources complémentaires)
- La disponibilité
- La possibilité de négocier le traitement

« Le patient est hyper-sensibilisé aux rapports à autrui et particulièrement aux soignants parce que la souffrance, l'angoisse font que le vécu s'intensifie et se répercute sur soi et sur l'autre. Le patient est dépendant des soignants pour les nécessités du diagnostic, du traitement, des soins.»⁴⁶

Nous pouvons dire qu'il est légitime, pour un individu faisant à un professionnel, qui de plus, ayant le statut de profession réglementée, qu'il ait les mêmes attentes.

L'écoute et la compréhension étant un des points à mettre en exergue.

Le client, attendra de son expert-comptable, écoute et empathie et aura besoin d'être rassuré.

b) Le transfert de souffrance et de responsabilité

Il n'est pas rare pour un individu, dans la phase de déni, d'essayer d'opérer un transfert de souffrance en rejetant la responsabilité sur le professionnel qui aurait dû, selon lui, déceler plus tôt les dysfonctionnements ou symptômes. Pour le chef d'entreprise, il s'agira de

⁴⁵Le Centre d'Education du Patient est un centre de ressources en information et éducation du patient.

⁴⁶<https://www.educationdupatient.be/index.php/education-du-patient/les-attentes-du-patient>

mettre en cause son expert-comptable pour attendre de lui qu'il mette tout en œuvre pour l'aider à surmonter ses difficultés.

c) Substitution aux affaires et à la gestion

Le client pourra attendre à ce que son expert-comptable s'implique même dans la gestion, au-delà de ses prérogatives.

Il est rapporté par les médecins dans le cadre du parcours de soin que le professionnel donnera et plus le patient s'attendra à recevoir, il en est de même dans notre cas.

Si les limites d'intervention du professionnel ne sont pas clairement dessinées, alors pour le client il n'y a pas de limite ! Celui-ci pensera que le cabinet dispose de ressources inépuisables à sa disposition eu égard sa situation.

Il faut être vigilant à ne pas se substituer au dirigeant pour certaines tâches qui, avant la procédure, lui incombait. Par exemple, l'expert-comptable n'a pas vocation à négocier des délais avec les fournisseurs, de répondre aux interrogations directes des salariés ou encore de rassurer le client du débiteur.

Il est alors utile de rappeler que l'expert-comptable n'a pas vocation à être calife à la place du calife et le Code de déontologie lui interdit de s'immiscer dans la gestion des entreprises de ses clients. Il restera à sa place de conseil, c'est au dirigeant que revient la décision et la responsabilité de la décision. Cette notion essentielle ne doit pas être éludée dans le cadre de ces missions spécifiques ou la frontière peut facilement être franchie.

Chapitre 2 : L'implication de l'expert-comptable dans le soutien psychologique de son client

1) L'empathie et ses effets:

a) Définition :

L'empathie tien son origine du grec ancien qui signifie : « ce qui est éprouvé » nous pouvons lui donner la définition suivante :

Il s'agit de reconnaître, comprendre et ressentir les émotions d'un autre individu.

Dans un langage plus courant nous dirons « se mettre à la place de l'autre »

Les premiers textes en psychanalyse traitant de l'empathie nous viennent de la pensée Freudienne⁴⁷, nous pouvons le citer :

« Je ne saurais recommander avec assez d'insistance aux collègues de prendre pour modèle pendant le traitement psychanalytique le chirurgien qui met de côté tous ses affects et même sa compassion humaine, et qui fixe un seul but aux forces de son esprit...». (Freud, OCP, Volume XI, p. 149)

Même s'il est considéré comme le père de la psychanalyse, les psychanalystes modernes sont controversés sur l'idée d'absence d'empathie dans un esprit de conservation de son propre affect, de plus en plus s'accordent à dire que l'empathie par la bonté et l'accueil chaleureux est le meilleur moyen d'aider leurs patients à opérer de véritables changements profonds et durables dans leurs vies.

On comprend assez facilement que s'impliquer émotionnellement en faisant preuve d'empathie ou non, n'est pas une question à laquelle nous pouvons répondre facilement.

Les médecins dans leur formation sont formés à faire face aux risques psychologiques, ils sont préparés aux pires situations, on leur enseigne les mécanismes d'auto-préservation psychique.

Mais, dans une moindre mesure, que doit faire l'expert-comptable face à son client démuni enclin à la dépression qui lui demande de l'aide ?

La question a été posée à Jean Luc DOUILLARD lors d'un l'entretien:

Question : Concernant l'empathie et ces effets, quel conseil donneriez-vous au professionnel expert-comptable, moins habitué qu'un médecin sur ces sujets, pour maîtriser son degré d'implication émotionnel ?

Réponse : Le professionnel expert-comptable, pour en rencontrer beaucoup en formation des sentinelles⁴⁸, a de multiples compétences au repérage des difficultés, du chiffre mais aussi du vécu psychologique des dirigeants qu'il accompagne. Et, pour apprendre à mieux maîtriser ses émotions, il faut déjà accepter l'idée que l'on puisse en avoir et en dire

⁴⁷Sigmund Freud est un neurologue autrichien, fondateur de la psychanalyse.

⁴⁸Formation Sentinelles : Formation assurée par l'association APESA pour les professionnels du droit et du chiffre dans le but de détecter les chefs d'entreprise en risque de souffrance psychologique aiguë.

quelque chose plutôt qu'essayer de faire comme si l'on en avait pas dans sa posture professionnelle.

Mr DOUILLARD fait partie des professionnels qui militent pour la reconnaissance des bienfaits de l'empathie dans le traitement psychologique. Il conseille néanmoins d'une manière plus générale, de mettre naturellement une distance dans les relations avec ses clients d'une part, parce que l'on est plus tout à fait assez objectif lorsque l'on se connaît trop bien et, d'autre part, parce que ce n'est pas facile de mettre des mots sur la situation d'une personne que l'on voit aller vers l'échec, on ne se sent pas toujours légitime.

b) Les neurones miroirs

Comprendre quelques fondements théoriques permet d'en limiter la portée, à l'image des neurones miroirs.

« Les neurones miroirs sont des neurones activés indistinctement lors d'une action observée et d'une action effectuée. Ils envoient un message nerveux correspondant et permettent en quelque sorte de vivre ce qui est observé de l'autre comme si c'était soi-même. »⁴⁹

La théorie des neurones miroirs renvoi l'idée d'une activation inconsciente des mêmes neurones qui sont utiles dans l'enfance pour apprendre à reproduire les gestes d'autrui, ainsi dans une relation humaine les neurones miroirs s'activent pour faire face à une situation de vécu émotionnel, c'est comme voir quelqu'un pleurer qui activerait les mêmes circuits que si l'on pleurait soi-même, certaines personnes sont plus sensibles que d'autres.

c) Les limites empathiques

Dans certains cas, à trop s'investir dans la relation, conduit aux limites empathiques et à la fatigue compassionnelle. Charles Figley⁵⁰ définit la fatigue compassionnelle comme un type de stress engendré par la relation d'aide thérapeutique et donc des effets de l'empathie et de l'engagement émotionnel.

Cela signifie que le soignant est vulnérable au stress dû à l'usure au travail sur des personnes qu'il consulte. Ces personnes ont un immense besoin de calmer la douleur et arrivent parfois à opérer un transfert de souffrance.

⁴⁹<https://fr.wikipedia.org/wiki/Empathie>

⁵⁰« Treatin Compassion Fatigue » Charles Figley, dans la collection Psychosocial Stress, 22 Août 2002

d) Les risques de souffrance par procuration

L'expert-comptable n'est pas formé à se protéger contre ces phénomènes d'excès d'empathie ce qui peut le conduire à vivre la souffrance par procuration et conduire à l'engorgement affectif⁵¹ et à l'hyperactivation⁵².

Au fil du temps, ce phénomène d'usure émotionnelle crée une grande fatigue et de l'anxiété.

L'expert-comptable est en risque à ce niveau puisque son client en difficulté n'est pas son unique client loin de là, souvent le client l'oublie car ses propres problèmes surpassent tous ceux des autres, il est en crise et s'estime mériter toute l'attention.

Il faut donc veiller à ne pas se retrouver dans une telle situation car elle mettrait en péril la stabilité de tout le cabinet, chaque client mérite la même attention. L'irritabilité et l'anxiété polluent l'atmosphère émotionnelle pouvant être fortement ressenties voir transférées aux clients et collaborateurs.

II) La réponse du professionnel du chiffre

a) L'écoute empathique, climat de confiance et de bienveillance

Pour faire face à une situation qui présente un risque important d'implication émotionnelle, l'expert-comptable doit adopter les bonnes pratiques.

Il doit pratiquer l'écoute empathique, qui consiste non pas se mettre à la place de celui qui vit une situation difficile mais créer un climat sécurisant et laisser la personne s'exprimer.

C'est l'image du patient sur le divan qui parle pendant que le psychologue prend des notes.

L'expert-comptable pourra envisager par exemple de faire remplir le questionnaire d'auto diagnostique⁵³, questionnaire développé par le conseil supérieur des experts comptable, visant à établir un pré-diagnostic de l'état de santé financière de l'entreprise en indiquant

⁵¹La détresse accumulée qui n'est pas gérée correctement peut déconnecter totalement la personne de la situation.

⁵²L'hyperactivation nerveuse, provoquant des difficultés pour dormir, des troubles de la concentration, une exaltation extrême face à de petits stimuli ainsi que des attaques de panique.

⁵³<https://www.cip-national.fr/diagnostique-entreprise-en-difficulte/>

si la situation doit amener à la mise en œuvre d'outils de prévention ou si la situation mérite de traiter des difficultés avérées en sollicitant le Tribunal.

Ainsi, ce n'est pas l'expert-comptable qui pose le diagnostic mais indirectement, le client lui-même. Le résultat permettra au professionnel de dresser le panorama des traitements possible.

Décrire en faisant preuve de beaucoup de pédagogie, les différentes procédures qui pourraient s'appliquer. Il s'agit d'expliquer avec bienveillance mais aussi fermeté l'intérêt de mise en œuvre de telles procédures mais aussi les inconvénients.

Le fait de montrer au client que les procédures sont connues du professionnel suffit à créer ce climat de confiance et de bienveillance mais, à l'image du médecin qui propose un traitement lourd, **ne jamais promettre de résultat.**

b) L'entretien motivationnel

T.Roosevelt disait : "Il est dur d'échouer, mais il est pire de n'avoir jamais tenté de Réussir" ! ⁵⁴

L'entretien motivationnel interviendra après le jugement d'ouverture, il doit permettre de donner un second souffle au le dirigeant qui se voit offrir une chance de redresser son entreprise.

L'annonce de l'ouverture d'une sauvegarde ou d'un redressement est déjà une première victoire car elle n'est pas automatique, la première étape, la moins difficile est franchie.

Il doit être tenu le discours du coach qui motive son équipe à la mi-temps, il demande plus à ses joueurs alors qu'ils sont déjà bien usés par une première mi-temps éprouvante, tout en précisant que le résultat final ne tient qu'à eux, comme il tient à la seule persévérance du Dirigeant qui souhaite redresser son entreprise. Ce ne sera pas facile mais s'il réussit, sera une très belle victoire, dans l'autre cas il se sera bien battu.

⁵⁴Franklin Delano Roosevelt, né le 30 janvier 1882 à Hyde Park, dans l'Etat de New York, et mort le 12 avril 1945 à Warm Springs, dans l'Etat de Géorgie, était le trente-deuxième président des Etats-Unis.

c) L'inter-professionnalisation : L'orientation vers les professionnels de santé et structures adaptées

L'entretien motivationnel est aussi le moment où le professionnel doit établir un pré-diagnostic de l'état psychologique du dirigeant.

En effet, il ne doit pas y avoir de sujet passé sous silence, Jean Luc DOUILLARD nous précise que ce n'est pas le fait d'évoquer le sujet psychologique qui créera le symptôme, il nous précise même qu'en demandant simplement, nous pourrions être surpris du résultat.

Pour se faire, il suffit de poser une simple question :

« Et vous, Comment allez-vous ? »

Si le moindre doute est suspecté alors, obtenir l'accord du dirigeant et l'orienter vers une structure adaptée pour l'accompagner psychologiquement.

L'inter-professionnalisation permettra à l'expert-comptable de mettre une distance psychologique naturelle non pas en laissant son client seule face à cette épreuve mais en l'orientant vers des psychologues qui sont les plus à même de l'aider. En France il s'agit de l'association APESA.

Chapitre 3 : Des exemples de structures adaptées dans le soutien psychologique des chefs d'entreprise en détresse

I) Association « APESA »

a) Présentation de l'association :

Depuis la crise économique de 2008, une hausse du nombre d'entreprises en difficultés a été constatée dans les Tribunaux de commerce.

Alors que la tendance est au « mieux vivre en entreprise », on est tenté d'ignorer le chef d'entreprise qui garde cette image d'invulnérabilité et a pour mission de prendre soin de ses salariés. Il s'avère qu'il existe une importante détresse psychologique du chef d'entreprise et les professionnels des juridictions consulaires se trouvent souvent démunis pour leur apporter l'aide humaine dont ils ont besoin.

Marc Binné, Greffier au Tribunal de commerce de Saintes fait face tous les jours à ces chefs d'entreprise qui sont, en citant ses propres mots « au bout du rouleau ». Face à ces

personnes démunies et souvent seules dans leur détresse, Marc Binné décide d'agir. Il dira par la suite que ne rien faire devenait pour lui de la non-assistance à personne en danger. L'association est née par la prise de conscience d'une personne désintéressée ayant voulu servir l'intérêt général. Il se rapproche alors de Jean-Luc Douillard, psychologue clinicien, à l'occasion d'une conférence sur la prévention du suicide, M. Douillard étant le coordinateur du programme régional de prévention du suicide pour le sud de la Charente-Maritime.

Le fruit de cette rencontre a été la création d'un dispositif inédit en septembre 2013 : APESA pour Aide Psychologique pour les Entrepreneurs en Souffrance Aiguë.

Le dispositif est étendu dans un premier temps par l'intermédiaire des Tribunaux de commerce et chambres consulaires qui en feront la promotion et sera ensuite déployé au niveau des ordres professionnels des professions du droit et du chiffre.

Par exemple, le CIP (Centre d'information et de prévention des difficultés des entreprises) est associé au dispositif. Le conseil supérieur de l'ordre des experts comptables et la compagnie nationale des commissaires aux comptes ont récemment signé une convention de partenariat avec le dispositif, notamment pour prévenir le risque suicidaire des professionnels du fait de l'impact que pourrait avoir la Loi Pacte sur l'augmentation des seuils de nomination des commissaires aux comptes et donc sur la pérennité de leur activité.

b) Son rôle et ses apports dans le domaine de l'accompagnement psychologique du chef d'entreprise en détresse

Les patrons de PME sont fortement exposés aux risques de souffrance psychologique. Deux facteurs aggravants les rendent de fait particulièrement fragiles face à la souffrance psychologique induite par les difficultés que peut rencontrer leur entreprise.

Tout d'abord, l'entreprise a souvent un caractère familial. Si les affaires vont mal, c'est alors l'entreprise du père ou du grand père qui est détruite et le nom de la famille auquel il est porté atteinte.

Ensuite, la majorité des patrons de PME connaissent bien leurs salariés, ainsi que leurs familles. Un échec entrepreneurial dans ce contexte met l'entrepreneur directement face à sa responsabilité sociale. Difficulté supplémentaire lorsqu'on évolue déjà dans un environnement où l'échec est tabou et où la solidarité est rare. L'association est reconnue

d'utilité publique, elle vient en aide gratuitement aux chefs d'entreprises dans le cadre d'un dispositif étendu au niveau national.

Elle s'appuie sur un réseau de sentinelles déployées autour des professions du chiffre et du droit. Les sentinelles sont des avocats, experts comptables, juges, mandataires, administrateurs, greffier de TC... ayant suivi une formation dispensée par un psychologue membre du réseau APESA.

Ces sentinelles disposent ensuite d'un accès extranet au site APESA leurs permettant de signaler des dirigeant en risque psychologique en complétant la fiche « ALERTE » ([Annexe 10 : Fiche Alerte](#)). La force du réseau APESA est que le délai de réponse à l'alerte est de 1h30 ou un psychologue rappelle le dirigeant pour faire une évaluation par entretien d'environ 45 minutes.

c) Résumé d'un entretien avec Marc Binné :

Dans le cadre du mémoire, Mr Binné, greffier au Tribunal de Saintes et Président de l'association APESA, nous a accordé un entretien téléphonique. A l'occasion de cet entretien, il revient sur la création de l'association :

« Je rencontrais à l'occasion des audiences, des hommes et des femmes, avant de parler de dirigeants, qui étaient, pour la plupart, au bout du rouleau. En état de deuil ! Ne rien faire pour moi revenait à être coupable de non-assistance à personne en danger ! »

Il nous explique alors que c'est cette même idée qui le motive encore aujourd'hui à promouvoir l'association jour après jour.

« Les résultats sont remarquables, nous touchons de plus en plus de profession. Il semble s'opérer une prise de conscience des professionnels au profit du justiciable. Les mandataires et juges sont plus compatissants »

« L'association avec les réseaux « Re-Créer » et « 60 000 rebons » créer une dynamique complémentaire pour accompagner les dirigeants sur la période de risque pendant ou après la procédure et par la suite dans le rebond professionnel. Les associations s'organisent autour du dirigeant, il faut continuer de les promouvoir ... Je suis agréablement surpris par votre appel, c'est encore un signe qu'APESA prend de l'empileur et fait écho, faites-en la promotion et, encouragez votre profession à se former à devenir sentinelle du réseau »

II) Association « Re-Créer »

a) Présentation de l'association :

RE-CREER est née du vécu de deux hommes : un dirigeant d'un groupe de 500 salariés qui a déposé son bilan et son expert-comptable ; ils ont constaté qu'aucune aide n'était apportée aux chefs d'entreprise pour leur permettre de se re-créer. RE-CREER est composée de bénévoles qui ont une expertise complémentaire :

Dirigeants d'entreprises (petites et grandes) qui ont eux-mêmes vécu des difficultés et souvent connu les procédures judiciaires,

Juges du tribunal de commerce qui ont la double expérience de l'entreprise et des procédures judiciaires

L'association prête une oreille attentive à ceux qui en ont besoins, écoute et conseils gratuits pour chefs d'entreprises en échecs.

b) Son rôle et ses apports dans l'accompagnement du chef d'entreprise en situation d'échec professionnel

L'association poursuit un double objectif :

Offrir un réconfort moral et un soutien pratique (recherche de solutions) aux entrepreneurs en difficulté afin de leur permettre de vaincre leur solitude, lever les obstacles au rebond.

L'association mène constamment des actions pour obtenir que les mentalités et la législation évoluent afin de lever les obstacles au rebond.

Des juges ou anciens juges du tribunal de Commerce, experts comptables et d'autres professionnels proposent de faire profiter de leurs expériences pour aider les chefs d'entreprises en échec à rompre le silence et rebondir. Elle organise des ateliers, propose des écoutes téléphoniques ainsi qu'une source documentaire juridique à disposition de ses adhérents.

Accès : <https://www.re-creer.com/>

III) Association « 60 000 rebonds »

a) *Présentation de l'association :*

L'association 60 000 rebonds est née de l'expérience personnelle de son fondateur Philippe Rambaud ayant subi un échec, il en parle « j'ai vécu cela comme un triple traumatisme, personnel, professionnel et financier. J'ai eu la chance de le vivre dans des conditions exceptionnellement favorables, avec d'abord une femme coach, qui m'a dirigé vers un psychothérapeute, des partenaires et anciens clients qui m'ont aidé à passer ce cap et à redémarrer une activité de conseil. Enfin, pour la partie financière, mes actionnaires de l'époque m'avaient alors obligé de prendre une assurance chômage, ce qui était à l'époque plutôt désagréable ! Mais lorsque je me suis cassé la figure, j'étais au final bien content...J'ai donc voulu mettre en place cette association pour partager la chance que j'ai eue, face à ces trois traumatismes: avoir eu un accompagnement psychologique personnel, des gens qui se sont mobilisés pour m'aider dans mon projet professionnel »⁵⁵

b) *Son rôle et ses apports dans l'accompagnement du chef d'entreprise en situation d'échec professionnel*

L'association a donc pour vocation d'aider les entrepreneurs qui ont connu la liquidation de leur entreprise à rebondir professionnellement.

L'accompagnement professionnel gratuit est enrichi d'une véritable « centrale de compétences » totalement bénévole qui vient soutenir les entrepreneurs post-liquidation pour les aider à rebondir plus vite et mieux que s'ils restent isolés.

L'association est **présente dans 26 villes**⁵⁶, plus de 600 entrepreneurs sont actuellement accompagnés par les équipes régionales qui regroupent au total plus d'un millier de bénévoles. Une force en marche pour notre société !

L'idée est d'accompagner au plus vite les dirigeants post faillite, de ne pas les laisser seuls dans leur traumatisme.

L'association se positionne également comme un laboratoire permanent du rebond post échec, avec pour volonté de faire évoluer en profondeur le regard sur l'échec en France et en faire un tremplin vers la réussite.

⁵⁵ <https://www.brunorousset.com/actualites/philippe-rambaud-echec-occasion-merveilleuse-de-grandir/>

⁵⁶ <https://60000rebonds.com/60-000-rebonds-en-france/>

Chapitre 4 : Les apports de la profession

1) Les instances dédiées

Le conseil supérieur de l'ordre des experts comptables ainsi que les conseils régionaux s'intéressent depuis longtemps au sujet des entreprises en difficulté.

Plusieurs projets ont vu le jour mais ont avorté prématurément faute d'implication d'un nombre suffisant d'adhérents.

Il y a eu par exemple en 2012 **la Cellule ARDev** : cellule d'experts (experts-comptables, avocats, administrateurs judiciaires, psychologues...) Accompagner les dirigeants. Impulsé par le conseil régional de l'ordre de Paris sous la présidence Françoise Berthon et Stéphane, elle concentre son action autour de trois grands thèmes : Anticipation Redressement Développement (ARDev). Cette cellule avait une double mission :

- Intervenir comme interlocuteur des experts-comptables dont une entreprise cliente rencontre des difficultés afin de les aider dans la résolution de ces dernières ;
- Animer une cellule régionale de veille et d'alerte précoce afin d'intervenir en amont en les orientant vers les organismes et structures adaptées au besoin immédiat.

"Plus les dossiers sont traités en amont, plus on arrive à des solutions pérennes pour les entreprises", soulignent Françoise Berthon et Stéphane Cohen, responsable de la Cellule ARDev-Gestion de crise. Pour eux, « Il faut que nous, experts-comptables, devenions des tiers de confiance dans le redressement productif tout en renforçant nos relations avec nos partenaires que sont l'avocat, l'administrateur judiciaire, le médiateur du crédit, le commissaire au redressement productif, et... le psychologue pour la santé mentale des chefs d'entreprise...Toute une équipe mobilisée pour instaurer de la confiance auprès du chef d'entreprise qui lui aussi peut connaître des défaillances. C'est cette action commune qui représente la clé de voûte de la réussite pour éviter les défaillances de nos PME et TPE, aujourd'hui les plus touchées. »⁵⁷

⁵⁷Françoise Berthon et Stéphane Cohen, responsable de la Cellule ARDev-Gestion dans l'article Entreprises en difficulté : l'Ordre des experts-comptables région Paris-IDF se mobilise, de Jean-Paul VIART Les Affiches Parisiennes

Cette cellule ambitieuse permettait de répondre à l'ensemble des besoins d'un chef d'entreprise en difficulté et, en même temps, permettait l'inter-professionnalisation d'office. Cette cellule serait presque comparable à la nouvelle possibilité ouverte par la Loi Pacte⁵⁸ de constituer des sociétés d'exercice pluri-professionnelles⁵⁹ ou tous les professionnels experts de crises, œuvreraient ensemble dans un but commun, le sauvetage de l'entreprise.

Ce projet a finalement été abandonné faute d'implication d'un nombre suffisant de professionnels et particulièrement d'expert comptables. Il aurait sans doute fallu lui donner une dimension nationale poussée par le conseil supérieur de l'ordre des experts comptables pour une diffusion au niveau des conseils régionaux.

Un bel exemple d'implication de l'ordre des experts comptable des Pays de la Loire sous la présidence de Mr Éric BOURDON en collaboration avec la DIRECCTE proposent un guide de la prévention. Il dresse le panorama des différents dispositifs de soutiens mobilisables par les entreprises en difficulté, des mesures préventives en passant par la médiation du crédit au traitement par mise sous protection judiciaire. Ils proposent toutes les coordonnées (mails, téléphoniques, sites internet) des différents interlocuteurs à contacter.⁶⁰ Ce guide n'est malheureusement plus tenu à jour depuis 2016.

Le conseil supérieur de l'ordre sous la présidence de William Nahum en 1999 devient adhérent au premier CIP⁶¹ de Paris, créé à ce moment par son président sous l'impulsion des juges consulaires qui lui remontent leur frustration sur le fait qu'il n'existe pas d'institutions qui préviennent plus en amont les risques de difficultés économiques et financières d'une entreprise. Frustrés puisque poussés la porte du tribunal pour un chef d'entreprise n'est pas envisageable dans son esprit pour prévenir de difficultés à venir et que, de ce fait, quand il sollicite le tribunal, il est souvent trop tard.

⁵⁸La loi n° 2015-990 du 6 août 2015[1], dite loi MACRON

⁵⁹Société ayant pour objet l'exercice en commun de plusieurs des professions d'avocat, d'avocat au Conseil d'Etat et à la Cour de cassation, de commissaire-priseur judiciaire, d'huissier de justice, de notaire, d'administrateur judiciaire, de mandataire judiciaire, de conseil en propriété industrielle et d'expert-comptable.

⁶⁰Guide téléchargeable : <https://www.paysdeloire.experts-comptables.fr/wp-content/uploads/2017/06/4-guide-version-numrique.pdf>

⁶¹Centre d'information sur la prévention des difficultés

Les CIP ont donc vu le jour pour finalement dédramatiser et rassurer les chefs d'entreprise en difficulté. S'entretenir avec un professionnel de façon confidentielle et gratuite pour être diagnostiqué et orienté vers la bonne personne et/ou procédure, sans avoir forcément besoin de passer par la case tribunal qui, encore aujourd'hui en effraie beaucoup. ([Annexe 11 : Annuaire des CIP territoriaux](#)). Sur le site internet ⁶², le questionnaire d'auto diagnostique permet d'avoir un premier résultat sur l'état de santé de l'entreprise.

Nous finirons par présenter le comité prévention du conseil supérieur de l'ordre des experts comptables.

Ce comité est présidé par William Nahum a pour but :

- d'élaborer des outils pratiques au service des cabinets en vue de sensibiliser les entreprises à l'anticipation et à la prévention, et de les accompagner dans le traitement de leurs difficultés ;
- d'être force de proposition auprès des pouvoirs publics en matière de prévention ;
- d'organiser tout type de manifestation et concevoir tout support de communication relatif à la promotion de la prévention des difficultés des entreprises.

Un certain nombre d'outils pratiques⁶³ ont été élaborés et mis à disposition pour réaliser la mission d'accompagnement des entreprises en difficulté :

- Le Guide de l'accompagnement des entreprises en difficulté (édition 2018) : pratique, il permet d'appréhender les fondamentaux du droit des entreprises en difficulté.
- Deux exemples de lettre de mission pour permettre d'encadrer l'offre des prestations proposées dans l'accompagnement des clients en difficulté.

Le guide d'accompagnement des entreprises en difficulté a été coécrit par les membres du comité et notamment :

⁶²<https://www.cip-national.fr/>

⁶³<https://extranet.experts-comptables.org/> (Authentication requise)

- Angélique DA SILVA FERRET, expert-comptable,
- Michel DI MARTINO, expert-comptable et Président du tribunal de commerce de Lons-le-Saunier,
- Franck NIBEAUDO, expert-comptable,
- Christophe NONY, expert-comptable.

Il est très intéressant dans la mesure où il est le fruit de l'expérience de professionnels avertis. Il apporte aussi une vision d'un point de droit et des possibilités de mise en œuvre pratiques de par les fonctions et l'expérience de Michel DI MARTINO, expert-comptable et Président du tribunal de commerce de Lons-le-Saunier, doctorant dans le cadre de Droit, Gestion, Sciences Economiques et Politiques.

Nous avons eu beaucoup d'échanges dans le cadre de la rédaction de ce mémoire avec Mr DI MARTINO. Il en ressort que l'aspect psychologique et la conduite pratique de la mission n'est pas réellement mis en avant dans le cadre du guide alors que Mr Di Martino convient que :

« L'aspect humain est un facteur essentiel dont il faut absolument tenir dans la conduite de telles missions, je pense qu'il faut être passionné ! »

II) La lettre de mission spécifique à l'accompagnement de l'entreprise en difficulté :

a) *Le cadre de référence de la mission*

Le cadre de référence définit la nature des différentes missions réalisées par l'expertise comptable ainsi que les normes professionnelles applicables à ces mêmes missions.

A ce titre, le professionnel se doit de respecter les principes de comportement définis par le Code de déontologie des professionnels de l'expertise comptable, la norme relative à la maîtrise de la qualité des missions, la norme anti-blanchiment ainsi que les dispositions des normes professionnelles spécifiques applicables à chaque mission.

Les normes professionnelles distinguent les principes fondamentaux à mettre en œuvre et les modalités d'application

Le cadre de référence des missions distingue trois grandes natures de missions :

- les missions d'assurance sur des comptes complets historiques ;
- les autres missions d'assurance ;
- les missions sans assurance.

La mission d'accompagnement de l'entreprise en difficulté est une mission sans assurance et plus précisément, il s'agit des « **autres prestations fournies à l'entité** »

« La diversité des besoins des entités laisse place à des missions ne faisant pas l'objet de norme spécifique. Ces missions, généralement mises en œuvre à la demande de l'entité pour ses propres besoins, ne donnent pas lieu à l'expression d'une assurance. Elles sont régies par les dispositions du Code de déontologie des Référentiels normatifs professionnels de l'expertise comptable, la norme « anti-blanchiment » et la norme professionnelle de maîtrise de la qualité. Il s'agit notamment de toutes les missions d'assistance comptable, fiscale, sociale et juridique de l'entité. **Entrent également dans cette catégorie, les missions de conseil.** »⁶⁴

La mission d'accompagnement des entreprises en difficulté doit donc être réalisée dans le respect du code de déontologie ainsi que dans le respect de normes professionnelles, il est important de rappeler que :

L'article 145 du Code de déontologie des experts comptable nous dit que ceux-ci doivent exercer leur activité avec **compétence, conscience professionnelle et indépendance d'esprit.**

Ainsi la norme de maîtrise de la qualité précise les exigences requises dans le cadre de **l'acceptation et maintien de la mission** : La structure définit des règles et met en œuvre des procédures pour l'acceptation et le maintien des missions afin de s'assurer qu'elle n'accepte ou ne maintien de missions que si :

- **elle a la compétence, les aptitudes, le temps et les ressources nécessaires pour réaliser la mission...**

L'article 151 du Code de déontologie des experts comptable nous dit que les experts comptables passent avec leur client ou adhérent un contrat écrit définissant leur mission et précisant les droits et obligations de chacune des parties : **La lettre de mission**

⁶⁴OEC Référentiel normatif Edition mars 2017 20

b) Le contrat et ses effets

Il est important de mettre en avant la lettre de mission car elle va être à plusieurs égards un élément essentiel à la conduite de la mission.

La lettre de mission est un contrat qui définit comme nous venons de le voir, les droits et obligations des parties.

Elle permet de poser le cadre de la mission, **une mission d'assistance**. Elle permettra de clarifier et de délimiter la nouvelle relation qui s'instaure entre le professionnel et l'entreprise défaillante.

Le contrat produit ses effets juridiques certes mais, dans notre cas, formalise une situation qui a besoin de l'être. La signature du contrat d'assistance et d'accompagnement sera souvent l'élément déclencheur de l'extinction de la phase de déni.

La lettre de mission posera aussi des limites, directes ou indirectes, de temps. Elle est un moyen de faire prendre conscience au client que l'expert-comptable ne travaille pas sans compter, c'est important de le souligner. La lettre de mission peut être préparée avant la réunion avec le client ou pendant celle-ci, cela dépendra de ce que le client est en mesure de prendre en charge étant donné son état psychologique à cette phase.

Il n'est pas exclu par exemple de prévoir dans un premier temps l'assistance à la rédaction de la déclaration de cessation des paiements et accompagnement du dirigeant à la première audience du Tribunal. Puis, dans un second temps, en fonction de l'état psychologique du dirigeant qui a dû faire face au choc de la première audience et des demandes spécifiques des juges, d'établir un avenant à la première lettre de mission. Cette progressivité dans la mission peut être appréciée par le client dans la mesure où les honoraires sont eux aussi progressifs en fonction des réels besoins de la procédure. Cela permet également de ne rien exclure.

La phase de signature devra permettre à l'expert-comptable de mettre un peu de distance émotionnelle dans la relation en rappelant que son intervention est défini dans un cadre normatif et répond aux normes de la profession. La lettre de mission formera ainsi, un contrat moral entre le client et le professionnel du chiffre évitant ainsi une relation qui pourrait être polluée par des perceptions subjectives de l'une ou l'autre des parties du fait d'attentes réciproques résultant d'un contrat non écrit.

[\(Annexe 25 : Modèle de Lettre de mission accompagnement dans le traitement\)](#)

Chapitre 5 : Les missions possibles et les outils à notre disposition

I) Panorama sur les missions possibles :

L'expert-comptable pourra intervenir à chaque étape de la procédure, de son ouverture à sa clôture définitive allant jusqu'à l'extinction du passif.

a) *L'avant procédure :*

1) *Assistance à la rédaction de la DCP (Déclaration de cessation de paiement) ou demande d'ouverture de sauvegarde*

Lorsque l'entreprise sollicite l'ouverture d'une procédure collective, elle doit effectuer une déclaration de cessation des paiements ou demande d'ouverture de sauvegarde, appelée dans le langage courant « dépôt de bilan », auprès du tribunal de commerce ou du tribunal de grande instance.

Il s'agit d'un résumé de la situation économique, financière et sociale de l'entreprise à la date de sollicitation du Tribunal. Elle établit l'identité du déposant, désigne la société en difficulté, la synthèse des éléments constituant le patrimoine, la synthèse du passif, la liste des salariés et le nom de leurs représentants.

Outre les informations chiffrées, la déclaration contient une partie rédactionnelle décrivant l'origine des difficultés, l'explication des raisons poussant le chef d'entreprise à solliciter la mise sous protection judiciaire du tribunal ainsi que les moyens envisagés pour redresser la situation de l'entreprise en difficulté.

Les déclarations remplissables, modèle Word sont disponibles en téléchargement sur les sites du Service Public.⁶⁵

Dans le cadre de sa mission d'assistance, l'expert-comptable proposera au client de l'assister dans la rédaction de celles-ci.

⁶⁵Redressement et liquidation : <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F22352>

Sauvegarde : <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F22311>

2) Information et formation du client sur les étapes de la procédure et la préparation à la première audience

L'information sur la procédure ainsi que ses étapes, peuvent faire l'objet d'une formation dispensée par le cabinet afin de donner toutes les informations nécessaires au bon déroulement de la procédure. Il n'est pas meilleur client qu'un client averti. A ce titre, l'expert-comptable peut décrire et rationaliser chaque étape de la procédure.

La première audience n'est pas une formalité, loin de là, ne pas s'y préparer c'est prendre le risque d'anéantir les chances de redressement.

La préparation à la première audience est une étape clef dans le processus de traitement, elle permet de préparer psychologiquement le chef d'entreprise aux questions des juges. Lorsqu'il y est préparé, celui-ci fait preuve de plus d'assurance lors de l'audience. Il gagne en fluidité dans l'échange, rassure les juges et emporte leur adhésion au projet de redressement.

Il est aussi important de préparer le client au risque du prononcé de mise en liquidation, si le professionnel juge que les chances de redressement sont manifestement compromises.

Préparer le dirigeant au pire permet d'atténuer le choc psychologique en cas d'échec de l'opération face aux juges.

b) Pendant la procédure :

1) Assistance comptable et administrative

La situation économique et financière difficile de l'entreprise est souvent le résultat de nombreux facteurs aux effets nuisibles en présence desquels le chef d'entreprise n'a pas eu assez de clairvoyance et n'a pas su anticiper au bon moment.

Nous employons dans le langage courant : « Avoir la tête dans le guidon »

L'expert-comptable peut proposer de sous-traiter les tâches pouvant être réalisées par le cabinet, d'élargir l'assistance comptable aux missions d'établissement des factures clients et des relances et d'organiser le règlement des fournisseurs. Ces missions sont dorénavant autorisées depuis la loi Pacte : les experts-comptables peuvent, à titre accessoire, procéder au recouvrement amiable des créances et au paiement des dettes de leurs clients lorsqu'un mandat de paiement leur a été confié.

Un meilleur suivi permettra l'optimisation de la trésorerie de l'entreprise alors qu'elle a fortement besoin de l'être en approche de l'échéance⁶⁶ à payer.

Enfin, et nous les détaillerons plus bas, l'expert-comptable peut proposer la mise en place d'outils de pilotage et de synthèse intermédiaire de l'activité, cela afin de permettre au dirigeant de se fixer des objectifs et d'en mesurer l'atteinte favorisant ainsi une meilleure gestion de l'entreprise par une information financière plus récurrente et donc une meilleure capacité à pouvoir anticiper.

Gouverner c'est prévoir et prévoir c'est anticiper !

2) Assistance dans l'établissement de l'état de passif détaillé

Une des missions qui s'impose presque d'elle-même dans le cadre de l'assistance de l'entreprise en difficulté est celle consistant en l'établissement de l'état du passif détaillé pour les besoins du mandataire judiciaire. Cela consiste à établir la liste exhaustive des créanciers de l'entreprise ainsi que la liste des contrats en cours.

Cette liste sera ensuite vérifiée par le mandataire dans le cadre de sa mission de vérification des créances.

***Bon à savoir :** Lorsque le mandataire reçoit des déclarations de créances qui ne coïncident pas avec l'état des créances fournis par le dirigeant, il peut proposer d'effectuer une contestation de créance, chaque contestation sera facturée de 100 € à l'entreprise débitrice. D'où l'importance de bien préparer les éléments comptables, une procédure de confirmation par l'expert-comptable peut être lancée préalablement au dépôt de la demande, cela dans le but de ne pas alourdir davantage les frais de procédure.*

3) Assistance dans l'élaboration du plan de sauvegarde ou de redressement

En l'absence d'administrateur judiciaire, le débiteur (personne physique ou représentant légal de la personne morale) reste complètement maître de ses droits. A ce titre, il se charge d'élaborer le projet de plan de sauvegarde ou de redressement qui sera présenté au tribunal en vue de son adoption.

En l'absence d'administrateur, il n'est pas interdit au dirigeant de proposer aux créanciers, deux options : une première proposition de remboursement intégral sur plusieurs années

⁶⁶En matière de procédure collective, le dividende est le règlement que reçoivent les créanciers en exécution d'un plan

et, une seconde qui consiste en un remboursement de la créance plus courte mais comportant une remise partielle de dettes.

Comme nous l'avons vu dans la première partie du mémoire, la demande aux créanciers se fait par voie de consultation écrite (ou par réunion) du mandataire judiciaire.

L'expert-comptable peut se substituer à l'administrateur et accompagner le dirigeant dans toutes ces tâches. Il n'est pas exclu pour l'expert-comptable d'être sollicité par un administrateur qui aura été nommé pour l'aider à élaborer le projet de plan.

Souvent les chefs d'entreprise, seuls, ne peuvent élaborer de tel plan et solliciter les créanciers sur des remises partielles. L'apport et le soutien de l'expert-comptable permettent souvent dans ce cas d'aboutir à un projet réaliste emportant l'adhésion des juges.

c) L'après procédure :

1) Assistance dans le suivi de l'exécution du plan et négociation avec le commissaire à l'exécution du plan

Le plan de sauvegarde ou de continuation peut s'étendre sur une durée de 10 ans maximum. Dix années, c'est bien plus que la durée moyenne de vie d'une entreprise en France⁶⁷. Respecter le plan sur une période aussi longue sans jamais dévier paraît-être illusoire quand nous savons cela. Le commissaire à l'exécution du plan⁶⁸ est le mandataire ou l'administrateur à l'origine qui s'est vu confier la mission de faire respecter le plan. Il devra recevoir à bonne date de la part du débiteur les sommes nécessaires au paiement des créanciers, qu'il se chargera de régler dans le respect du plan et de l'état des créances.

Il a qualité pour informer le Tribunal en cas d'inexécution du plan, pour que la résolution du plan soit prononcée.

Il appelle généralement les fonds correspondants à l'annuité de remboursement arrêté par le plan, par trimestrialité, de manière à étaler le décaissement de trésorerie pour l'entreprise.

⁶⁷Etude CCI de Nîme : Code 30: http://www.code30.cci.fr/pdf/duree_de_vie.pdf

⁶⁸Sa mission est définie à l'article L626-25 du code de commerce

Il n'est donc pas rare de négocier un report des trimestrialités auprès du commissaire à l'exécution du plan, report qu'il faudra justifier et documenter au risque que le commissaire ne soit pas convaincu et de demander au tribunal la résolution du plan.

L'expert-comptable peut donc réaliser ces missions pour le compte de son client en sauvegarde ou redressement, assurant ainsi plus de crédit à la demande.

II) Les outils à mettre en place:

La défaillance d'entreprise conduisant à une situation de risque sur la continuité de son exploitation, est le fait très souvent d'une mauvaise gestion et d'un manque d'anticipation de la part des dirigeants.

Ces erreurs ne sont pas forcément intentionnelles. Si l'on demande à chef d'entreprise de souscrire à une assurance spécifique en couverture du risque de défaillance, cela alors même qu'à ce moment l'entreprise est en parfait santé financière, dans la plupart des cas, le dirigeant répondra non.

C'est encore une fois le moyen de faire la comparaison avec le domaine de la santé. Une personne ne ressent pas le besoin de faire contrôler sa santé alors même qu'elle ne montre aucun signe de fragilité, cela ne veut pas dire qu'elle n'a pas besoin de corriger certaines mauvaises habitudes.

Il est parfois difficile pour un expert-comptable d'intégrer une mission complémentaire de conseils, avec la mise en place d'outils de gestion et de pilotage, quand le dirigeant n'en voit pas l'intérêt immédiat.

Toute entreprise doit se doter d'un système lui permettant de suivre et de piloter son activité, cela même si celle-ci ne montre aucun signe de fragilité. Il s'agit dans tous les cas d'optimiser⁶⁹ l'activité.

Profiter de la procédure pour les mettre en place. Une fois intégré, ces outils sont rarement annihilés par la direction.

⁶⁹Action d'obtenir le meilleur, d'améliorer un fonctionnement, un rendement, une utilisation.

1) *Le tableau de bord*

Le tableau de bord, est un outil d'aide à la décision et de pilotage à moyen terme. Son principal objectif est d'évaluer le niveau de performance de la gestion d'une entreprise, il est synthétique et doit permettre de mettre en exergue les facteurs clés déterminés par l'entreprise. Dans le cadre de la procédure, il doit par exemple mettre en évidence le niveau de chiffre d'affaires réel comparé au chiffre d'affaires prévu des documents prévisionnels fournis au Tribunal lors de l'ouverture de la procédure. Son approche synthétique en grande masse doit mettre en évidence les écarts significatifs permettant au Dirigeant et l'expert-comptable d'adapter au besoin la stratégie.

2) *Le prévisionnel d'activité et de trésorerie*

Le prévisionnel d'activité et de trésorerie doit être joint au dossier d'ouverture de la procédure, il sera constamment mis à jours pour les besoins de la procédure. Il permettra aussi de suivre la trésorerie journalière et d'adapté, au besoin, la stratégie de financement du besoin en fonds de roulement. Recourir au financement du poste client par exemple.

3) *Les situations intermédiaires*

Les situations intermédiaires permettent de procéder à des arrêtés comptables en cours d'exercice afin de permettre d'avoir une idée précise du niveau de rentabilité de l'entreprise. Indispensable en procédures collectives pour faire la synthèse des différentes périodes d'observations et vérifier que le passif de l'entreprise n'augmente pas au-delà du raisonnable.

Conclusion partie 2 :

Dans une telle mission, l'expert-comptable sera soumis à une sollicitation excessive s'il ne borne pas son implication. A ce titre nous l'avons vu, il peut s'appuyer sur la lettre de mission, contrat qui permettra de poser une barrière naturelle. Aussi, n'ayant aucune compétence en psychologie, l'expert-comptable doit lui-même se protéger contre les risques de fatigue compassionnelle en confiant à des psychologues spécialisés du réseau APESA, le dirigeant en risque.

Ainsi il pourra se libérer et se concentrer sur le redressement de l'entreprise cliente et, mettra en œuvre les outils indispensables à la réussite de la procédure. Pour cela il respectera un ordre d'étapes lui permettant d'atteindre cet objectif de réussite, nous le verrons dans la partie suivante.

Troisième Partie : La mise en œuvre de la mission d'accompagnement de l'entreprise en difficulté

Dans cette troisième partie nous développerons l'approche concrète de la mission.

En m'appuyant sur la première et deuxième partie je proposerai un guide pratique de conduite de la mission d'accompagnement de l'entreprise en difficulté.

En effet, après la première partie nous saurons faire la distinction entre les différentes procédures collectives qui existent, nous en connaissons les spécificités et n'aurons pas de difficultés à savoir qu'elle est la solution à envisager.

A la fin de la deuxième partie, nous aurons aussi les prérequis nécessaires au déploiement de la mission, tant d'un point de vue de l'investissement émotionnel et personnel de l'expert-comptable, cela en nous appuyant sur les techniques de gestion de la relation Expert – Client, et tant d'un point de vue technique et pratique en nous appuyant les outils disponibles pour la conduite de la mission.

Je confronterai ensuite le guide pratique à différents cas pratiques de conduite de la mission d'accompagnement de l'entreprise en difficulté, l'objectif étant de faire ressortir les points positifs mais aussi les points négatifs lorsque nous sortons du cadre du guide pratique et comment j'aurai pu optimiser la mission respectant une démarche structurée.

Chapitre 1 : Le guide pratique de mise en œuvre de la mission, dans un climat de confiance, de bienveillance et d'écoute empathique

Il est utile de rappeler en préambule, qu'avant tout déclenchement de procédure, de se demander si une procédure préventive n'est pas préférable. Privilégier ces procédures affichant des taux de réussite élevés, est du devoir de conseil du professionnel d'en informer ses clients. Des assurances peuvent alors être mobilisées pour la prise en charge des honoraires des « experts de crise »⁷⁰ ([Annexe 23 : Plaque commerciale Assurance santé ALLIANZ](#))

Il apparaît que 2 entreprises sur 3 passant par le redressement judiciaire, autrement dit « sauvables », en sortent positivement par un plan, soit plus de 11 000 entreprises en 2017⁷¹. Les procédures préventives dites amiables ont par ailleurs permis en 2017 de sauver 560 000 emplois et les procédures collectives 120 000⁷². Ce sont par ailleurs près de 6 milliards d'euros d'actifs qui sont, chaque année, valorisés et réinjectés dans l'économie nationale.

Procédures préventives :

- Médiation du crédit⁷³
- CCSF ; Commission des chefs de services financiers⁷⁴
- Mandat AD 'hoc⁷⁵
- Conciliation⁷⁶
- Mobilisation de partenaires nationaux : BPI⁷⁷
- Mobilisation des partenaires en région ; CCI – Chambre des métiers

Par exemple, la région Normandie déploie le dispositif : ARME : In fine, financement de trésorerie avec différé de remboursement de deux ans.⁷⁸

⁷⁰Pour en savoir plus sur l'assurance santé des entreprises :

<http://touspourlaprevention.com/assurance-sante-economique/>

⁷¹Source : Institut Français des Praticiens des Procédures collectives

⁷²Source : Tribunal de commerce de Paris

⁷³ <https://mediateur-credit.banque-france.fr/>

⁷⁴ <https://www.impots.gouv.fr/portail/professionnel/ccsf-et-codeficiri>

⁷⁵ <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F22290>

⁷⁶ <https://www.conciliateurs.fr/Qu-est-ce-que-la-conciliation-de-justice>

⁷⁷ [https://www.bpifrance.fr/Recherche/\(text\)/aide-aux-entreprises-en-difficulte.htm](https://www.bpifrance.fr/Recherche/(text)/aide-aux-entreprises-en-difficulte.htm)

⁷⁸<https://aides.normandie.fr/dispositif-arme-anticipation-redressement-mutations-economiques-aide-au-conseil>

I) Le premier entretien :

a) *Explication du contexte et des causes menant à la situation actuelle*

Lorsque les difficultés de l'entreprise sont mises en évidence et qu'il paraît nécessaire de recourir à une procédure collective, le professionnel du chiffre doit préparer un entretien formel avec son client. La procédure ne se pose pas entre les lignes d'une discussion informelle avec son client.

Le collaborateur comptable doit s'entretenir avec son supérieur avant toute proposition au client.

Les difficultés que rencontre l'entreprise doivent être identifiées clairement et caractérisées pour poser le bon diagnostic et donc le traitement à envisager.

Le premier entretien doit amener le client à se poser les bonnes questions, réussir à lui faire dire qu'il a besoin d'aide. Même si le professionnel pense avoir la réponse, laissé le dirigeant s'exprimer sur les points essentiels :

- Le rappel du contexte ayant conduit aux difficultés
- Les prévisions d'activité à court terme
- Son état psychologique eu égard la situation qu'il traverse...

Sont autant de points qu'il faut appréhender, autant pour le préparer, nous le verrons plus bas, à la première audience du Tribunal, mais aussi pour estimer sa volonté de redresser son entreprise.

Pour ce qui suivra, il est important de formaliser ce premier entretien, puisque de celui-ci en découlera sûrement la procédure. Le dossier de travail sur l'accompagnement de l'entreprise consignera les points essentiels remontés par le chef d'entreprise.

b) *Présentation des dispositifs de sauvegarde, redressement et liquidation*

Lors de l'entretien il faut présenter au client les dispositifs de soutien judiciaire comme une alternative à la faillite programmée.

Lorsque nous en arrivons à proposer ces solutions « extrêmes » c'est que nous avons épuisé les recours préventifs⁷⁹ et donc nous poserons le problème à deux solutions :

⁷⁹CF Première partie – Médiateur – Mandataire AD' Hoc- Conciliateu

- Continuer l'activité en attendant de voir ce qui vient avec de fortes chances à court terme d'aller vers la faillite, ce qui augmente le risque de sanctions du Dirigeant.
- Demander l'ouverture d'une procédure collective en étant sous la protection du Tribunal pour ainsi se donner le temps d'évaluer les possibilités de redressement grâce à la période d'observation.

En effet, la procédure permet un refinancement **gratuit** du besoin en fond de roulement de l'entreprise. Cela par l'effet du gèle instantané du passif pendant une première période de six mois, qui en cas de succès, amènera à un plan de remboursement de ce passif sur 10 ans maximum.

Si la période d'observation se révèle être un échec, la procédure sera alors convertie, in fine, en liquidation avec un risque de sanction du Dirigeant plus faible, celui-ci ayant mis tout en œuvre pour essayer de sauvegarder ou redresser son entreprise, c'est important de le souligner.

Le conseiller doit être à la fois pédagogue et bien veillant sur ces sujets sensibles. L'expert-comptable pose le diagnostic et explique les traitements lourds à venir. A ce moment le chef d'entreprise est déjà souvent très usé de la situation qui court déjà depuis quelques mois.

Les procédures collectives, décrites en première partie, et plus généralement le droit des entreprises en difficulté est un domaine complexe qui s'adresse à des professionnels formés dans le domaine.

Il ne faut pas entrer dans la partie trop technique avec le client en décrivant chaque schéma probable de déroulement et de sortie de celle-ci. En effet, cela risque de l'embrouiller et de compliquer son choix.

Le client doit comprendre à l'issue du premier entretien que les difficultés qu'il rencontre sont à ce stade, **inquiétantes** et qu'il est **URGENT** d'agir pour la survie de l'entreprise. Il doit faire le choix entre continuer en espérant que ses difficultés disparaissent avec le temps, ce qui est peu probable, ou faire le choix de la procédure collective qui est le début d'un traitement long et dont l'issue est incertaine !

Nous ferons encore l'analogie à la médecine et le patient atteint d'un cancer. Celui-ci prit à temps, a le choix entre ;

- ne prendre aucun traitement et espérer une rémission miraculeuse ou,
- décider le traitement lourd et long de la chimiothérapie sans garantie de succès malgré tout.

Ce choix cornélien appartient au patient, le médecin ne lui impose pas le traitement mais le lui recommande, les risques et conséquences étant connus.

C'est la même chose pour l'expert-comptable qui se trouve dans cette situation, il est tenu par son devoir de conseil, de recommander et non imposer la procédure à son client. L'informer des risques et conséquences en cas de mise en cause de sa responsabilité si la faute de gestion est retenue. Le préparer aussi à ce qui l'attend à l'ouverture de la procédure, une rupture du schéma classique de relation avec les tiers, partie prenante.

c) Information du client : décrire les effets à court terme de mise en procédure collective

Il est très important de décrire les effets à très court terme de l'ouverture de la procédure collective sur la gestion quotidienne de l'entreprise.

La plupart des partenaires historiques, banques, fournisseurs et clients vont craindre, pour eux même, d'être davantage lésés et vont, pour la plupart interrompre la relation et pour les autres, changer drastiquement leurs conditions commerciales.

La banque ouvrira un compte spécifique sauvegarde ou redressement mettant immédiatement un terme au fonctionnement du compte classique, agissant même parfois illégalement en rapport au droit des contrats, ([Annexe 5 : La poursuite des contrats en cours en procédure collective](#))

En mars 2017, les banques locales ainsi que la Banque de France, les professionnels désignés et les juges consulaires se sont réunies sous l'initiative du Tribunal de Commerce de Lille dans l'objectif de faire prendre conscience aux banques que leur comportement était hautement préjudiciable aux entreprises et pouvait même **être illégal** et faire ainsi valoir le risque judiciaire qu'elles encouraient.

«Les chefs d'entreprise seuls ne sont pas armés pour s'opposer à la banque et baissent souvent les bras, alors que la loi est de leur côté. » (Ch. Delattre, Le maintien des relations bancaires en cours de gré ou de force : bis repetita : BJE juill. 2017, n° 114y4, p. 300).

Les fournisseurs risquent fortement de revoir les remises commerciales historiques accordées, cela s'ils ne rompent pas totalement la relation, ce qui n'est pas rare dans ce cas.

Certains dirigeants préfèrent prévenir leur principaux fournisseurs et clients avant le jugement (en l'absence de mandat AD 'hoc ou de conciliation préalable, en effet la majorité des fournisseurs connaissent déjà les difficultés de l'entreprise). Cette communication s'avère être un moyen de faire digérer l'information plus facilement et faire valoir le respect de leur relation.

Il vrai que cela peut avoir un intérêt pour maintenir une relation honnête avec ces parties prenantes importantes pour la suite de la procédure. A plusieurs reprises cette démarche a été payante.⁸⁰

Les clients qui restent malgré le risque de défaut, seront particulièrement alertés sur le suivi des affaires et leur avancement et souhaiteront pour la plupart, bénéficier des mêmes conditions de règlement. Hélas, certains en abuseront même, conscient de la vulnérabilité et de la dépendance de l'entreprise.

L'expert-comptable, pourra dans l'attribution de ses nouvelles missions, proposer aux clients le suivi et la relance des clients.

La demande d'ouverture et la comparution du chef d'entreprise en audience de procédures collectives est un moment éprouvant pour celui-ci. La présence et l'accompagnement de l'expert-comptable dans cette situation est un acte important pour son client.

Les juges apprécient également la présence de l'expert-comptable qui apportera l'éclairage «chiffré» nécessaire. Les hommes du chiffre sont les bienvenus en audience, à tous les stades de la procédure collective.

d) Expliquer comment en tant qu'Expert-comptable nous pouvons l'accompagner

Le collaborateur comptable ou l'expert-comptable doit pouvoir convaincre son client que l'accompagnement est indispensable, cela à plusieurs égards.

En effet, la procédure à venir engendrera un surinvestissement du chef d'entreprise. Dominique Paul Valée, juge au Tribunal de commerce de Paris à coutume de dire aux

⁸⁰ cf. Partie 3 : cas pratiques

dirigeants : « Vous devez être prêt à travailler 30% de plus avec 30% de ressources en moins ! »

Dans ces temps difficiles, le chef d'entreprise ne pourra pas, seul, à la fois maintenir ou redresser son activité et en même temps gérer la relation avec le mandataire et ou l'administrateur ainsi qu'avec le Tribunal, qui attend des éléments chiffrés.

On rappelle à ce titre qu'en Sauvegarde, le tribunal ne convoque pas d'audience dans les deux mois suivant l'ouverture de la période d'observation pour faire le point de l'avancement de celle-ci, néanmoins dans ses circonstances, le cabinet devra être très diligent puisque, que ce soit deux ou six mois, la production d'une information financière fiable dans un laps de temps aussi court nécessite souvent d'y accorder plus de temps que la mission classique. Cette information financière viendra corroborer ou non les données prévisionnelles fournis au Tribunal lors de l'ouverture de la procédure.

Dans le cas où les données prévisionnelles ne sont pas cohérentes avec le réalisé, il faut prévoir un prévisionnel rectificatif ainsi qu'une information extra financière sous forme de rapport. Le suivi et l'actualisation des données financières ainsi que les rapports d'activités depuis l'ouverture de la procédure peut être prises en charge par le cabinet et ainsi décharger le chef d'entreprise de ces tâches.

L'accompagner aussi durant les phases les plus compliqués, aux audiences du tribunal, aux rendez-vous chez le mandataire ou encore lors de l'annonce de la procédure aux salariés, autant d'épreuves qu'il est plus facile de traverser avec l'appui du professionnel qui de par sa simple présence rassure.

e) Quelques jours de réflexion

Même si la situation est urgente, il est important de laisser le chef d'entreprise réfléchir et décider sans plus de pression, **ne pas imposer mais recommander la procédure**. A ce moment l'expert-comptable a respecté son devoir de conseil et aura formalisé ce premier entretien, rien n'oblige le chef d'entreprise à écouter. Mr NAHUM président du CIP national nous explique à ce titre lors de notre l'entretien ([Annexe 12 : Entretien avec William NAHUM](#)): « Nous ne sommes pas responsables des difficultés de l'entreprise et ne formulons que des recommandations. Il est de la responsabilité du Dirigeant de les suivre. Lorsqu'un médecin dit à un malade qu'il faut se soigner et que celui-ci refuse, alors il ne peut pas l'obliger. S'il revient plus tard encore plus malade, le médecin, s'il le peut encore,

l'aidera mais avec beaucoup moins de chance pour que le traitement réussisse. C'est pareil pour nous ! »

Evidemment, plus tôt celui-ci se décidera et plus la procédure n'aura de chance de réussir. Néanmoins, démarrer une procédure est un traitement long et difficile et il est naturel pour le Dirigeant de prendre le temps de la réflexion.

II) Le second entretien : La rupture avec la mission classique de présentation

a) Proposer un accompagnement spécifique

Lorsque le client décide finalement de traiter ses difficultés en ayant recours à une procédure collective ayant épuisé toutes voies de recours préventifs, il faut marquer la rupture avec la mission classique de présentation des comptes ou dans des cas plus rares, de compilation des comptes.

En effet, **la mission d'accompagnement d'entreprises en difficulté est très consommatrice en temps**, même si elle émane du professionnel ayant convaincu le client, elle doit être appréhendée comme une prestation distincte et spécifique nécessitant des ressources et compétences spécifiques. Le client doit en être conscient.

Il faut aborder la notion de temps et de coût. Mr NAHUM nous dit à ce propos « Un client qui fait appel à un avocat sait que celui-ci lui facturera l'heure d'entretien à son cabinet, les appels téléphoniques. Il sait que l'avocat ne travaille pas gratuitement. Pourquoi cela serait-il différent pour nous ? Etre un soutien et à l'écoute dans de juste proportion et ainsi ne pas délaisser les autres clients du cabinet, lorsque le client sait que ce n'est pas gratuit, permettra qu'il vous sollicite alors moins » Pour cela, il y a la lettre de mission.

b) La lettre de mission à l'accompagnement de l'entreprise en difficulté

Nous avons vu dans la deuxième partie que le conseil supérieur de l'ordre propose un modèle de lettre de mission pour l'accompagnement des entreprises en difficulté.

Il est donc indispensable, pendant ce deuxième entretien de faire signer au client la lettre de mission. De définir précisément le rôle du professionnel du chiffre, prévoir les tarifs.

Il peut être intéressant de prévoir un forfait pour certaines tâches et aussi un tarif à l'heure pour d'autres. Par exemple, forfaitiser la rédaction de la DCP et les documents d'informations prévisionnelles et financières, et prévoir un tarif horaire raisonnable pour

l'assistance aux audiences du Tribunal et les entretiens avec le mandataire et/ou l'administrateur.

c) Choix de la procédure avec le client

Dans la mesure où le client est décidé, c'est le bon moment pour définir la stratégie ainsi que la procédure à enclencher.

Comme nous l'avons vu, le questionnaire d'autodiagnostic, s'il n'a pas déjà été mis en œuvre, peut être réalisé. ([Annexe 24 : Questionnaire d'autodiagnostic](#))

Il conviendra de déterminer si l'entreprise est en cessation des paiements ou non. Il faut donc se rapporter au tableau de détermination proposé par le CSOEC, ([Annexe 13 : Détermination de l'état avéré ou non de la cessation des paiements](#)) et se rapporter à l'arbre de décision présenté en fin de Partie 1 du mémoire.

d) Préparation de la DCP (Déclaration de cessation de paiement) ou de demande d'ouverture d'une procédure de sauvegarde

Le professionnel comptable, comme nous l'avons vu, peut proposer au chef d'entreprise de l'assister dans la rédaction de la DCP dans le cadre de la mission d'assistance, la partie chiffrée est de sa compétence. Il existe cependant des questions importantes dans cette déclaration auxquelles le Dirigeant est invité à y répondre personnellement :

- Exposez succinctement l'origine des difficultés de l'entreprise

Et pour le redressement et la liquidation :

- En cas de demande de redressement, exposez les moyens envisagés pour redresser la situation de l'entreprise en difficulté durant la période d'observation
- En cas de demande de liquidation judiciaire, expliquez pourquoi le redressement est manifestement impossible

Il est important que le Dirigeant participe à la rédaction des réponses car lors de la première audience, les juges poseront de nouvelles ces questions, le fait d'y avoir déjà réfléchi en amont lui permettra d'être plus à l'aise pour y répondre.

III) Le dépôt de bilan

a) Effectuer le dépôt de la DCP ou de la demande d'ouverture d'une procédure de sauvegarde pour le compte du client, que faut-il prévoir ?

Pour retarder au maximum la confrontation du chef d'entreprise avec le Tribunal, puisque nous l'avons vu, le choc psychologique intervient souvent lorsque celui-ci se trouve en confrontation direct avec la justice, le comptable ou expert-comptable disposant d'un pouvoir spécial⁸¹ peut effectuer le dépôt pour le chef d'entreprise.

Il faudra disposer d'un certain nombre de documents au-delà de la DCP, la liste des documents à fournir est disponible sur le site du greffe.

b) L'information client

Si le dossier est complet, la date de convocation sera donnée dès dépôt du dossier au greffe il ne sera pas obligatoirement envoyé de convocation.

Dans tous les cas, la date de convocation lance officiellement avec le client la procédure.

Un appel au Dirigeant est donc recommandé, un échange bref pour le rassurer et pour lui proposer un rendez-vous physique avant l'audience.

A tout moment, si le chef d'entreprise montre des signes de souffrance psychologique, lui recommander de prendre rendez-vous avec un psychologue spécialisé, même si à ce stade la procédure n'est pas encore lancée, celui-ci déjà très usé par la situation peut avoir besoin d'accompagnement même si le choc psychologique intervient souvent après la première audience.

IV) La première audience au Tribunal de Commerce

a) L'importance d'accompagner le client en audience

S'il y a bien un moment où le dirigeant a besoin d'être épaulé et soutenu, c'est lors de la première audience au Tribunal où les juges se prononceront sur l'avenir de l'entreprise.

Maître Cécile Dür administrateur judiciaire nous en parle dans son mémoire d'étude :

« Le chef d'entreprise sera très souvent marqué par la procédure...avant l'ouverture, l'angoisse, la peur de la justice... après l'ouverture, le traumatisme, la notion de perte et le

81

sentiment de culpabilité..., la date d'ouverture de la procédure constituera donc une date importante, un véritable tournant, dans la vie du chef d'entreprise. »⁸²

Il est important que le dirigeant traverse cette épreuve accompagné par son plus proche conseil, l'expert-comptable.

b) Entretien préalable avant l'audience

Juste avant l'audience, ne pas hésiter à prendre le temps d'échanger avec son client dans un lieu neutre et décontracté. Prendre un café par exemple, créer le climat de confiance et de bienveillance. Profiter de ce temps pour lui décrire le déroulé d'audience en reprenant quelques points clés des raisons l'ayant conduit aux difficultés.

Le professionnel devra rappeler à son client que les juges sont humains et d'anciens dirigeants pour la plupart, ils ne sont pas là pour jeter la pierre mais offrir une possibilité de se relever, dédramatiser un maximum la situation. Nous l'avons vu en première partie, l'exposition à l'infamie d'une humiliation publique pour le faillit est révolu depuis des siècles, les risques qu'encourent le dirigeant ne sont en réalité que du fait de son inaction ou de son action trop tardive. Dans une situation de grande difficulté, solliciter le plus rapidement possible est la meilleure chose à faire pour espérer la rendre utile.

Le professionnel devra lui aussi se préparer à minima, en effet, il n'est pas exclu, même fortement probable, que les juges recueillent son sentiment sur la situation, cela même si le chef d'entreprise a été éloquent.

c) Le déroulé de l'audience : Assister techniquement le chef d'entreprise

Le greffier invite le dirigeant accompagné de son conseil à le suivre en salle du conseil.⁸³

Les juges, en présence ou non du ministère public, demanderont au chef d'entreprise de leur faire un bref exposé de l'activité et des difficultés qu'il rencontre aujourd'hui et qui le poussent à solliciter la procédure.

L'échange est généralement bienveillant, cela dépend des tribunaux, mais les juges sont compréhensifs et à l'écoute, à ce moment, ils ne sont pas dans le jugement.

⁸²Mémoire, « L'impact psychologique de la défaillance d'entreprise sur le débiteur » par Cécile DÜR, 2009.

⁸³Annexe 2 : salle du conseil

Le fait que l'association APESA soit de plus en plus présente dans les Tribunaux de commerce aide forcément. En effet, les formateurs psychologues sensibilisent les juges et président de Tribunaux de Commerce sur le risque psychologique, il y a depuis lors une prise de conscience des acteurs de la procédure, nous confie Marc Binné.

Les juges s'interrogent néanmoins sur les capacités de l'entreprise à se redresser et posent des questions.

L'expert-comptable est souvent invité à prendre la parole et participe à convaincre. Il n'accompagne pas seulement le client, s'il croit au redressement, il en sera le parfait prescripteur, le client saura s'en souvenir. Le professionnel devra mettre en avant des actions entreprises pour lesquelles on attend des résultats.

A ce titre, il pourra être mis en avant les possibilités de restructuration qu'offre la procédure : par exemple, remboursement immédiat des créances de carry-back, de crédit d'impôt recherche, de crédit d'impôt pour investissement en Corse⁸⁴, pouvoir mettre fin à un bail, clôturer ou céder partiellement une activité non rentable qui pèse trop lourd sur l'exploitation.

Il devra être démontré aux juges que la suite a été envisagée et qu'il n'est pas pensé que seule l'ouverture de la procédure se suffit à elle-même pour sauver l'entreprise. Car c'est réellement loin d'être le cas.

d) Débriefing de l'audience au Cabinet ou dans les locaux de l'entreprise

A la fin de la première audience, les juges précisent leur décision, le jugement parviendra sous quelques jour par courrier mais, c'est bien la date de l'audience qui sera retenu dans le jugement d'ouverture.

Dans la plupart des cas et lorsque le dossier est suffisamment préparé, les juges accordent la mise en place d'une procédure collective pour l'entreprise.

Il est nécessaire de débriefer avec le Dirigeant aussitôt sur ce qui a pu être mis en avant lors de l'audience. Il faut traduire au chef d'entreprise ce qu'il n'a peut-être pas compris lors de l'audience, peut être aussi rassuré le représentant des salariés, s'il existe. En effet, celui-ci rapportera à ses collègues tous les détails et le déroulé d'audience. En général peu formé

⁸⁴BOFIP du 29 juillet 2014

sur ce type de procédure, il a besoin de comprendre ses enjeux et spécificités pour ne pas propager de fausses informations ou mauvaises interprétations. Ses inquiétudes et ses doutes n'auront pas d'autres effets que de créer un sentiment d'insécurité auprès des autres salariés. La mission du représentant des salariés est lourde à porter. Madame Corinne DAVOUST, chef comptable d'une entreprise de transport en 2008, représentante des salariés, nous raconte son vécu en tant que représentant des salariés. ([Annexe 14 : Le récit d'un représentant des salariés un peu particulier](#))

Le chef d'entreprise doit rapidement communiquer avec ses équipes et ne pas laisser de fausses rumeurs envahir les esprits, le seul discours clair et non équivoque ne peut venir que de lui.

IV) Le déclenchement de la procédure

a) « Pré-Diagnostic » discret de l'état psychologique du dirigeant

Comme nous l'avons vu, la confrontation avec la justice, la mise sous tutelle du Tribunal peut affecter psychologiquement le Dirigeant. Il n'est plus seul maître à bord, il doit rendre des comptes.

L'inquiétude des parties prenantes, des salariés, de sa famille peut amener le dirigeant à un stress tellement intense, qu'il ne le supporte pas.

En France, tous les deux jours un patron se suicide⁸⁵ ;

« Quand une entreprise va mal, on pense systématiquement aux salariés mais on oublie la souffrance des patrons », confirme Fanny Gamelin, dont le père se suicida en 2008 quelques jours après le placement de son entreprise en redressement judiciaire.

Les dirigeants et parties prenantes voient, du fait de son empreinte historique, le tribunal comme le fossoyeur des entreprises. Cela alors même que le législateur œuvre vers un droit en faveur de l'entreprise depuis maintenant des décennies.

Il est important d'en parler et de sensibiliser le dirigeant sur les risques psychologiques lié à l'ouverture de la procédure, l'expert-comptable ne devra pas hésiter à lui poser la question :

⁸⁵<https://www.contrepoints.org/> « Suicide des petits patrons : un drame muet et ignoré » Par Jacques Clouteau

« Comment allez-vous ? »

Le professionnel peut donc proposer au dirigeant un accompagnement psychologique, un professionnel du réseau APESA, qui saura prendre le relais.

Il suffit alors de compléter la fiche alerte APESA en ligne, le dirigeant sera rappelé en moins de deux heures.

b) Assister le client dans l'annonce aux salariés s'il le souhaite

L'enjeu est important, les salariés ont besoin d'être informés de façon claire et non équivoque sur la situation.

Le chef d'entreprise a dû déjà préparer son annonce, les salariés ont déjà peut-être été informés, généralement le service comptable est informé et il arrive que certaines informations « fuites ».

Retarder l'annonce est alors le meilleur moyen de semer le doute et la peur dans l'esprit des salariés et donc risquer un départ prématuré de certains éléments indispensables à l'entreprise.

Le fait que le professionnel accompagne le Dirigeant, rassure les salariés. Avec l'accord du dirigeant il pourra répondre aux quelques questions des salariés, il faut cependant être vigilant aux propos tenus.

c) La convocation du mandataire judiciaire

Le jugement amorce la phase d'information des créanciers dans la mesure où il fera l'objet d'une publicité mais, le mandataire est lui directement informé de sa nomination par le Tribunal.

Il prend donc contact avec le dirigeant souvent un à trois jours après l'audience pour le convoquer à son étude. ([Annexe 15 : Première convocation du Mandataire judiciaire](#))

L'expert-comptable peut accompagner son client au rendez-vous et proposer de se substituer au dirigeant concernant la transmission des éléments comptables. Ainsi, le cabinet sera l'interlocuteur du mandataire et le dirigeant pourra se concentrer sur l'activité.

Jusqu'alors, le professionnel du chiffre a eu le rôle du « médecin diagnostic », bienveillant et soucieux de mener à bien sa mission, il a orienté le dirigeant vers un soutien

psychologique, il a orienté le client vers un avocat au vue des risques déterminés sur sa responsabilité et sur les risques de voir ses cautions engagées.

A ce niveau de la procédure, il s'agit maintenant d'entamer la phase curative.

V) La période d'observation

a) Entretien Motivationnel : Faire prendre conscience au dirigeant que cette phase conditionne la réussite ou l'échec de la procédure

Le jugement d'ouverture de procédure de sauvegarde ou de redressement ouvre la période d'observation, le passif est gelé et les poursuites individuelles suspendues. Le dirigeant va pouvoir se concentrer sur le redressement de l'entreprise.

Il est temps pour l'expert-comptable de s'entretenir avec son client sur **l'opportunité** offerte par le tribunal, de la saisir et d'y puiser toutes ressources possibles pour l'année à venir. Nous parlons ici d'année puisque, le plan n'est pas dans l'immédiat à l'ordre du jour.

Dominique Paul Valée, juge au Tribunal de commerce de Paris nous dit :

« Nous conseillons toujours nos entreprises en PO de ne pas se précipiter pour présenter un plan si elles n'ont pas eu le temps de démontrer une profitabilité et une génération de CAF suffisantes. Pour les sociétés à forte saisonnalité, il faut notamment inclure la période de l'année génératrice de cash (l'été pour un restaurant d'une station de vacances) ; nos procureurs se laissent d'ailleurs facilement convaincre à opter pour des prolongations exceptionnelles dans ces cas-là»

En effet, le projet de plan peut ne pas être accepté par le Tribunal, le juge commissaire est seul fondé à apprécier sa probabilité de réalisation. N'oublions pas que celui-ci est aussi juge commissaire de beaucoup d'autres entreprises en procédure. En effet, alors qu'il statue l'heure d'avant sur l'adoption d'un plan de l'entreprise X, l'heure d'après il statue sur un jugement en résolution de plan de l'entreprise Y. Il a l'expérience des projets de plan bien monté et, des autres qu'il sait intenable dans les faits. Il sera donc très attentif lors de la présentation du projet de plan.

Il faut préférer donner le temps au temps et présenter un plan à l'issue de la période qui aura été nécessaire à apprécier la reprise économique de l'entreprise.

Reconstituer un fond de roulement en six mois relève de l'exploit. Dans la plupart des cas, les plans sont adoptés au bout d'une année de procédure⁸⁶et la majorité des plans sont accordés sur dix ans maximum.

Le professionnel doit donc conseiller son client à faire preuve de patience et à faire son maximum pour démontrer aux juges des signes positifs de redressement. De plus, si la période d'observation est étendue à son maximum, soit dix-huit mois, cela donne en réalité onze ans et demi d'étalement de la dette avec un an et demi de franchise, autant en profiter.

b) Etablir l'état des dettes et créances et des contrats en cours : choix des contrats à maintenir ou à résilier

Nous l'avons vu, à la suite du jugement d'ouverture, le mandataire demande au débiteur de se présenter à son étude, en lui présentant les pièces suivantes:

- La liste des créanciers
- La liste des contrats en cours avec mention de leur objet
- La liste des instances en cours

Ces éléments permettront au mandataire d'opérer une confirmation de créances auprès des créanciers et d'informer le co-contractant des contrats en cours de la procédure.

Par ailleurs, le mandataire peut demander les documents suivants ;

- Exposé sur origine des difficultés
- Compte de résultat Prévisionnel
- 3 derniers bilans
- Inscriptions Privilèges & Hypothèques
- Inventaire du patrimoine
- Etat des comptes clients

L'état des comptes clients peuvent montrer des acomptes sur commande qui peuvent aussi être gelés dans le passif si les avances consenties font référence à un marché ou à une prestation non exécutés et interrompus.

Tous ces éléments peuvent être réunis et fournis par l'expert-comptable.

⁸⁶Source : L'Observatoire consulaire des entreprises en difficulté : <https://www.oecd.cci-paris-idf.fr/statistiques-oecd>

L'ouverture d'une procédure n'entraîne pas la fin des contrats conclus avec l'entreprise comme nous l'avons vu en première partie. De même, aucune clause contractuelle ne peut prévoir la résiliation ou la résolution d'un contrat du seul fait de l'ouverture d'une procédure collective.⁸⁷

La décision de poursuivre les contrats en cours est prise par l'administrateur judiciaire. A défaut, cette décision est prise par l'entreprise, après validation du mandataire judiciaire. L'entreprise doit pouvoir être en capacité de régler les échéances futures, faute de quoi, la résiliation du contrat interviendra de plein droit.

La société peut choisir de continuer tous les contrats en cours, ou seulement certains d'entre eux. Il faut profiter de la procédure pour mettre fin aux contrats non directement nécessaires à l'exploitation, les véhicules par exemple.

Néanmoins il faut prêter attention au choix de la non-continuation du contrat qui peut permettre au créancier de faire jouer les clauses relatives à l'indemnité de résiliation. L'indemnité devra être déclarée à la procédure, mais en pratique, elle se trouve rarement déclarée dans les délais à l'administrateur ou mandataire.⁸⁸

Le fait de pouvoir rompre certains contrats permet à l'entreprise d'alléger ses charges fixes mensuelles et donc d'améliorer sa trésorerie.

Il faut faire en sorte d'essayer d'alléger les coûts des procédures. Notamment en évitant d'avoir recours au mandataire pour effectuer des contestations de créances. En effet, l'expert-comptable aura pu préalablement, mettre en place une demande de confirmation de tiers pour ainsi fiabiliser l'information transmise au mandataire.

c) Mettre en place les outils de suivi de gestion s'ils n'existent pas

L'expert-comptable sera indispensable à la procédure s'agissant des informations économiques et financières à transmettre au Tribunal.

Il devra proposer au dirigeant de mettre en place les outils de gestion adaptés au besoin de l'activité.

Il est peut être utile de lui rappeler que c'est son absence de pilotage avec les outils adaptés qui ont mené l'entreprise à cet état de difficulté. Comme nous l'avons vu, la mise en place d'un tableau de bord peut déjà être un bon point de départ.

⁸⁷Sauf contrats de travail et baux commerciaux qui bénéficient de règles particulières.

⁸⁸Le créancier a deux mois pour déclarer au passif l'indemnité de résiliation

Le prévisionnelle d'activité ainsi que de sa mise à jour doivent être mis en place pour les besoins du tribunal. L'expert-comptable pourra proposer à l'entreprise, le suivi et la relance des clients afin d'optimiser la trésorerie.

Il est aussi utile de pouvoir évaluer les coûts de la procédure, principalement les honoraires des mandataires et administrateurs judiciaires. L'expert-comptable pourra demander au mandataire une estimation de ceux-ci puisqu'ils seront connus et payables qu'à l'adoption du plan alors que le montant peut être conséquent.

d) Apprécier la situation économique à l'issue de la première période d'observation

En l'absence d'administrateur judiciaire, l'expert-comptable peut proposer la mission d'élaboration du bilan économique. Mr Dominique-Paul VALEE, juge au TC de Paris confie qu'il serait utile de pouvoir prendre connaissance d'un tel document car en l'absence d'administrateur, le rapport établi par le mandataire est souvent trop pauvre en informations financières. Il s'agit en réalité d'actualiser la déclaration de cessation des paiements préparée à l'origine sur la base d'une situation comptable et d'en synthétiser les éléments économiques, évolution du CA, des dettes et, au niveau social, l'évolution de la masse salariale actuel et prévisible compte tenu de la procédure.

e) Apprécier l'intérêt de la poursuite de la procédure et proposer des solutions favorisant la sauvegarde ou le redressement de l'entreprise

La période d'observation est aussi le moment pour le client de se demander s'il a intérêt à poursuivre l'activité ou bien à préférer une cession voire une liquidation. Si celui-ci n'est pas en mesure de redresser son entreprise et que les efforts à fournir sont au-delà de ce que qu'il peut supporter alors, il sera préférable, pour toutes les parties prenantes, d'envisager d'autres issues à la procédure. Comme antérieurement évoqué, la procédure n'aboutira pas positivement si le dirigeant n'est plus impliqué. Le Dirigeant devra néanmoins, pour éviter toute mise en cause par la suite, coopérer avec les instances de la procédure en vue d'une cession de l'entreprise.

Dans le cas inverse, si le dirigeant est prêt à mettre en œuvre tous les moyens à sa disposition pour opérer une reprise économique, et renouer avec le succès, l'expert-comptable peut là encore l'épauler.

Le professionnel du chiffre se donnera pour mission de proposer des solutions visant à améliorer la trésorerie et la structure du passif, de sorte que tous les facteurs de redressement soient activés en faveur de la reprise économique.

A ce titre, il pourra dans un premier temps, demander les remboursements des crédits d'impôts et créances reportables auprès de l'administration fiscale⁸⁹.

L'expert-comptable pourra proposer au client de mettre en place le financement du poste client par mobilisation de créances; l'affacturage, la cession Dailly, l'escompte bancaire. La cession de créances ou la mobilisation du poste clients sont des outils financiers permettant d'améliorer significativement la trésorerie des entreprises à court terme.

Le professionnel pourra lister les contrats indexés sur le chiffre d'affaires et obtenir des recalculs de cotisations en faveur de l'entreprise et demander des baisses voir mêmes des remboursements des acomptes versés. Dans le cas de l'assurance décennale pour l'entreprise du bâtiment par exemple, la forte baisse du chiffre d'affaires permet de récupérer une partie des primes provisionnelles versées.

Solliciter l'aide sociale des travailleurs indépendants⁹⁰ : dans les phases de transition liées à la conjoncture économique et/ou aux aléas de la vie privée (divorce, décès, etc.), la Sécurité sociale pour les indépendants propose des aides personnalisées qui participent au financement principalement des cotisations.

Il pourra aussi envisager de restructurer un même groupe de société afin d'opérer une compensation des actifs et passifs et réduire le passif global, cela par transmission universelle de patrimoine. En effet, ce n'est pas rare que par effet domino, la procédure collective d'une société du groupe gangrène les autres et les mènent au déclenchement, cela générant des dettes intragroupes qui alourdissent inutilement le passif. Fusionner les structures simplifiera les schémas et donnera plus de clarté au projet de plan. Un exemple sera développé dans la partie suivante dans le cas « L'entreprise du bâtiment »

Le professionnel du chiffre pourra aussi proposer au client de solliciter les banques pour une avance sur stock, il s'agit de valoriser l'actif circulant à court terme. Techniquement, le stock sera gagé au profit de la banque. Le gage avec dépossession de marchandises confère

⁸⁹Le remboursement anticipé de la créance de Carry back donne lieu à déduction d'intérêts moratoires calculés au taux légal.

⁹⁰Pour plus d'informations : <https://www.secu-independants.fr/action-sociale/>

au prêteur une sécurité juridique propre, hors classement de rang des autres créanciers, privilégiés ou non. La banque gage le stock et avance les fonds.⁹¹

Il est coutume de financer le développement de l'entreprise par refinancement de son actif pour ne pas alourdir l'endettement de l'entreprise. Pour cela, le « Lease back » ou « cession bail » est un autre mode de cession avec mise à disposition corrélative, principe par lequel, un établissement de crédit (Crédit Bailleur) rachète un actif pour une valeur déterminée d'un commun accord entre les deux parties moyennant le versement de loyers sur une période donnée. Le bien est ainsi, pendant la durée du contrat de crédit-bail, la propriété du crédit-bailleur, qui le laisse à la disposition du crédit-preneur (l'entreprise). L'entreprise se réserve ainsi la faculté d'acquérir à nouveau, mais à terme, le bien d'exploitation, moyennant un prix convenu tenant compte en partie des sommes versées pendant le crédit-bail.

Sur le même principe, la mise en place de la « Fiducie Sureté » ([Annexe 16 : Présentation simplifiée de la fiducie](#)). Par principe, la fiducie permet à une personne de transférer la propriété de biens, de droits ou de sûretés dans un patrimoine d'affectation géré par un fiduciaire au profit d'un bénéficiaire, à charge pour le fiduciaire de les restituer. La fiducie sûreté permet à une entreprise de garantir une créance, par exemple, garantir le prêt consenti par la banque dans le cadre de la procédure.

Les propositions ci-dessus ne sont pas exhaustives, elles sont de nature à participer à une réflexion globale en faveur du redressement de l'entreprise.

L'expert-comptable au service de la procédure peut être « redoutable » en reprenant les mots de Michel DI MARTINO. Le professionnel pourra être en opposition avec le mandataire judiciaire qui voit l'actif potentiellement cessible disparaître au profit de la période d'observation. La question a été posée aux Juges Dominique –Paul VALEE et Michel DI MARTINO, à savoir : comment réagiraient-ils sur proposition du débiteur d'une cession bail ou de l'affectation d'un bien à un patrimoine fiduciaire en vue d'accorder les sûretés suffisantes à l'obtention d'un financement.

Michel DI MARTINO nous confie que les banques sont à son sens « frileuses » sur de telles opérations.

⁹¹Pour plus d'informations : <https://themisbanque.com/besoin-financement#!/mcne>

Dominique-Paul VALEE, nous indique ne jamais avoir été confronté au cas, mais sur le principe, pense que cette solution irait dans le sens de la procédure et qu'à l'occasion il consultera ses collègues juges.

Ces solutions semblent envisageables même si elles sont peu exploitées en pratique, à l'image des propositions de l'institut Français des Praticiens des Procédures Collectives (IFPPC) dans le cadre des proposition au titre de la LOI PACTE visant à favoriser le rebond qui proposent : « Etendre aux administrateurs et mandataires judiciaires la possibilité de devenir fiduciaire ... en modifiant l'article 2015 du code civil. »

VI) Le plan de sauvegarde ou de continuation

a) Participer avec le mandataire aux choix des options proposées aux créanciers

La consultation des créanciers, se fait souvent avec l'aide du mandataire en l'absence d'administrateur, permettra d'obtenir des remises de dettes et/ou un étalement sur une durée maximum de 10 ans.

Généralement, deux options sont proposées, la première intègre une proposition de remise partielle de la dette avec engagement de paiement sur une période courte du solde de la créance et, la deuxième, propose généralement un paiement en totalité sur une période plus longue, souvent dix ans. Les créances inférieures à cinq cent euros, seront exigibles à l'adoption du plan par le Tribunal.

La demande écrite doit faire l'objet d'une réponse également écrite par le créancier. L'absence de réponse vaut généralement acceptation de l'offre intégrant une remise de la dette.

Après obtention des réponses, la situation peut être analysée au regard de ce que représente l'intégralité des dettes remises eu égard à la capacité de l'entreprise à faire face au plan qui en découlera. L'entreprise peut ne pas être en mesure de payer l'intégralité des dettes remises si trop de créanciers ont pris cette option. Dans ce cas, une nouvelle consultation peut être faite.

Il est d'ailleurs intéressant que l'expert-comptable participe à l'analyse : il sera plus à même de déterminer si les options retenues peuvent donner lieu à un plan viable pour l'entreprise. Rappelons ici que si l'entreprise en sauvegarde qui échoue dans son plan de sauvegarde peut, dans le cadre d'une conversion en redressement, proposer un nouveau plan, alors que si l'entreprise en redressement échoue, il n'y a plus de rattrapage possible.

Le commissaire à l'exécution du plan demandera une action en résolution du plan. Cela aura pour impact la conversion en liquidation judiciaire.

b) Assister le client et le mandataire sur l'élaboration du projet de plan

Une fois les options posées, l'expert-comptable ou l'administrateur s'il existe, peut en déterminer le projet de plan qui sera proposé au Tribunal. Ce plan prévoit les remises de dettes, et le règlement du passif étalé au maximum sur 10 ans.⁹²

Celui-ci en pratique, pourra être aidé par le mandataire, même si ce n'est pas son rôle car les mandataires admettent y participer lorsque le dirigeant en a besoin, en l'absence de conseils extérieurs.

Les annuités de remboursement sont appelés « Dividendes ». Lorsque le plan est validé, un commissaire à l'exécution du plan est nommé, il s'agit en général du mandataire ou de l'administrateur de la procédure. Il prélèvera un pourcentage sur le montant total du dividende correspondant à sa rémunération⁹³ ainsi que des honoraires relatifs à la surveillance du plan.⁹⁴

En l'absence d'administrateur judiciaire, le projet de plan incombe au débiteur.

Le plan sera basé sur un prévisionnel d'activité à 5 ans.

L'expert-comptable est là encore le plus à même d'aider le chef d'entreprise à élaborer un plan viable et réaliste eu égard à la situation financière et économique qu'il connaît de son client, et des perspectives futures qui lui semblent le plus réaliste.

c) Suivre et relancer s'il y a lieu le paiement des honoraires liés à la mission

Les honoraires du cabinet, antérieurs à la procédure, font partie du passif et ont été intégrés au projet de plan. L'expert-comptable, en tant que prestataire, est lésé par cette situation. C'est d'ailleurs la raison qui pousse bon nombre d'expert-comptable à ne pas accompagner leur client en difficulté, Or souvent, le non-paiement des honoraires est un signe de fragilité. Des mesures préventives auraient pu être mise en place.

En tout état de cause, si l'expert-comptable ne bénéficie pas de privilèges spécifiques assorties à sa créance antérieure ([Annexe 17 : Le classement des créanciers](#)), ses honoraires

⁹²Exemple Plan dans Cas 3 : L'entreprise du bâtiment

⁹³(C. com. art. R. 663-16)

⁹⁴(C. com. art. R. 663-14)

de procédure sont payables sans délai, il ne doit cependant pas laisser de factures impayées s'accumuler et relancer régulièrement le client ou l'administrateur.

VII) Conversion en liquidation judiciaire ou plan de cession :

a) Orienter vers les structures de soutien psychologique aux chefs d'entreprises en situation d'échec

Si la procédure de sauvegarde ou de redressement échoue, c'est que l'entreprise n'a pas réussi à rétablir la situation durant la période d'observation qui a pu s'étendre jusqu'à 18 mois.

Le tribunal a pu aussi préférer un plan de cession au plan de continuation, cela aura les mêmes effets qu'une liquidation dans l'esprit du chef d'entreprise.

Ou bien, la situation est jugée irrémédiablement compromise et le tribunal convertit la procédure en liquidation judiciaire.

Comme nous l'avons vu en première partie de mémoire, cette phase consistera en une cession de l'entreprise si les emplois peuvent être maintenus et si l'offre est jugée suffisante par le Tribunal ou bien, les actifs pourront être cédés distinctement. La clôture de la procédure sera souvent une clôture pour insuffisance d'actif, c'est en pratique, la majorité des clôtures de liquidation judiciaire

Nous avons évoqué la phase du deuil dans la seconde partie, le dirigeant va peut-être de nouveau se retrouver dans cet état, il est dépossédé de son bien. Ce bien qu'il a pu mettre une vie à construire, qui est peut-être dans la famille depuis des générations...

Il est urgent de l'orienter, si ce n'est déjà fait, vers un psychologue du réseau APESA.

A ce moment, il est aussi très important de l'orienter vers des associations de soutien des chefs d'entreprises en situation d'échec qui les encouragent au rebond professionnel tel les associations « Re-Créer » ou « 60 000 rebonds » présentées en partie 2.

VIII) Fin de la procédure & assistance dans le suivi du plan :

b) La fin de la mission d'accompagnement de l'entreprise en procédure collective

La fin de la période d'observation et l'adoption du plan, sonne la fin de la mission spécifique de l'expert-comptable.

Il est cependant rare qu'un dirigeant ayant connu de telles difficultés, de se passer des outils de gestion et de pilotage mis en place durant la procédure.

Cette phase qui amorce une relation durable entre le professionnel et le client est conditionnée au respect du plan adopté par le tribunal.

c) Proposer une nouvelle lettre de mission pour la mission de présentation intégrant le suivi et conseil en gestion de l'expert-comptable

Afin de maintenir le client dans un rythme qui l'oblige à lever la tête⁹⁵ et à voir les chiffres de son entreprise, de continuer à s'intéresser à la gestion, l'expert-comptable doit signer une nouvelle lettre de mission intégrant la mise en œuvre de tableau de bord, continuer ou mettre en place un suivi de trésorerie et prévoir des situations intermédiaires au minimum semestrielles

Ne pas attendre trop longtemps la fin de la procédure et profiter de la sensibilité du dirigeant à se préoccuper de la gestion pour mettre en place les nouvelles missions.

d) Assister le client dans le suivi du budget de trésorerie mensuel intégrant les dividendes de remboursement du plan

Généralement, le commissaire à l'exécution du plan appelle les dividendes par acomptes provisionnels trimestriels de façon à étaler son impact sur la trésorerie. Il se peut néanmoins que le client subisse, du fait de la saisonnalité de son activité, quelques difficultés de trésorerie faisant obstacle au paiement du dividende. Dans ce cas, il faudra expliquer au commissaire à l'exécution du plan, les raisons pour lesquelles l'acompte trimestriel ne peut être réglé et obtenir un moratoire.

Le professionnel du chiffre pourra gérer la situation et négocier avec le commissaire. Il est à noter néanmoins que, trop de retard dans les échéances poussera le commissaire à demander l'ouverture d'une action en résolution de Plan de plan le Tribunal.

⁹⁵Par opposition à l'expression « Avoir la tête dans le guidon »

Conclusion sous partie 3 :

Nous avons vu la difficulté d'appréhender la mission d'accompagnement des entreprises en difficulté, tant au niveau technique avec les quelques bases à connaître pour entamer une telle mission, et tant au niveau humain avec la prise en compte d'une dimension psychologique qui n'est pas commune dans aux missions classique de l'expert-comptable.

Chaque dirigeant est unique donc chaque mission l'est aussi, c'est ce qui en fait son attrait mais aussi, ce qui l'a rend imprévisible et difficile à conduire.

Le guide pratique, nous permet dans maîtriser quelques aspect en standardisant le schéma de conduite de la mission et en donnant quelques clés d'étapes. Aborder cette mission sous angle structuré et formalisé permet d'en maîtriser la gestion.

Dans la partie suivante, nous allons confronter le guide à certain cas pratique pour en démontrer l'intérêt en mettant en exergue les points forts et les points faibles dans la conduite de la mission.

Chapitre 2 : Confronter le guide pratique aux cas pratiques

1. Cas 1 : « La Civette »

a) *Activité & contexte*

Les époux LR font l'acquisition en 2007 pour 400 000€ d'un fonds de commerce d'une activité de civette avec pour objectif de rembourser le prêt sur 7 ans en vue de leur proche retraite.

Ce projet n'était pas le premier puisqu'ils avaient eu une expérience réussie dans la précédente gestion d'un fonds de même activité mais aux volumes moins importants.

La banque à financer l'acquisition du fonds des époux LR pour un montant de 400 000€ en 2007 soit au prix de la tranche haute sur la base de l'évaluation du fonds de commerce ([Annexe 18 : Evaluation FDC LR à l'origine](#)) le banquier étant amis proche de cédant.

Peu à peu la situation financière s'est dégradée liée au manque de concours bancaires courants, ne permettant pas au couple de rembourser la dette. Par ailleurs, ils ne peuvent plus s'approvisionner à la hauteur de leur capacité de vente et perdent du chiffre d'affaires.

N'ayant ainsi pas toutes les références en rayonnage, ils perdent de leur clientèle déçue de venir à leur civette et ne pas trouver les marchandises souhaitées de façon récurrente.

Pour pallier aux difficultés financières liées à cet endettement trop lourd, la banque a accepté 2 réaménagements successifs de la dette (2010 & 2012) et l'octroi d'une nouvelle ligne de crédit de 60 K€ en 2010. L'activité se dégradait déjà en 2010 par le poids de la dette. (Les premiers découverts et refus de livraisons ont engagé les difficultés successives et actuelles)

En 2010, la dette principale a été rallongée de 4 ans. Un découvert bancaire étant existant à cette date, il a été couvert par un prêt supplémentaire de 60 K€ sur 7 ans.

La stratégie du banquier en 2010 était de trouver une échéance annuelle pouvant être couverte par l'EBE qui était de 61 K€ (L'échéance globale annuelle est donc ainsi passée de 58 K€ à 42 K€)

L'écart entre 61 K€ et 42 K€ représentant la trésorerie disponible pour les prélèvements des époux LR, soit 19.000 € / an pour 2 personnes avec un impôt d'environ 4 K€ grevant leur budget.

Il leur restait donc 15 K€ pour 2, pour se loger et se nourrir. Cette somme était bien évidemment insuffisante.

En 2012, l'emprunt a donc été à nouveau renégocié pour la ligne principale, avec une réduction de l'échéance, sans diminution de durée mais avec un remboursement d'un solde de 66 K€ en in-fine en 02/2018. L'échéance annuelle est donc passée à 30 K€ pour un EBE de 52 K€ et sans refinancement du découvert existant de 15 K€, générant des agios hors EBE.

Mathématiquement, et compte tenu de la baisse d'activité chronique qui s'amplifiait, l'entreprise se trouve après renégociation du prêt en 2012, dans la même configuration qu'en 2010 avec seulement 15 K€ de disponible par an pour vivre. Cette somme n'étant pas suffisante Les époux LR ont donc contribué involontairement à dégrader la trésorerie de l'entreprise.

Constat : Le financement, à l'origine, n'aurait jamais dû être accepté le prix étant bien trop élevé. Le conseiller de la banque XX a agit dans son intérêt commercial en restructurant la dette successivement pour aménager l'échéance mensuelle à la capacité de remboursement. L'ajustement étant permis par un remboursement in-fine du solde restant de 66.000 € pour Février 2018, il était néanmoins impossible de redresser la situation. Par ailleurs, la banque n'a jamais voulu restructurer le découvert, ne permettant pas de renouvellement des stocks et pénalisant la trésorerie par les agios importants qui en découle.

La banque a donc fait perdurer une situation de cessation de paiement, dans son intérêt, mettant en avant la caution solidaire et personnelle.

Par courrier du 27/06/2016, la banque a notifié, via son conseiller, que l'autorisation de découvert de 34.000 € sera supprimée dans 60 jours. ([Annexe 19 : Dénonciation du découvert](#)), Courrier suivi de l'appel d'un notaire proche du banquier proposant aux époux un repreneur éventuel à 150k€. Appel à la suite duquel, le banquier propose de surseoir à sa menace si les époux LR consentent à signer un acte irrévocable de vente au profit de la banque. ([Annexe 20 : Ordre irrévocable](#)).

Nous décidons d'accompagner le client dans l'ouverture d'une procédure de sauvegarde, la cessation des paiements n'étant pas caractérisée.

b) Le déroulé de la procédure de sauvegarde

Lors de mon échange téléphonique avec le client, j'aborde une procédure de sauvegarde, lui permettant de suspendre la menace de la banque, de mettre fin au découvert grâce au gel du passif, cela lui permettant de continuer l'activité en vue de revendre à un prix convenable.

Sans poser plus de questions, le client accepte et me demande de lancer la procédure.

Je dépose la demande de d'ouverture de sauvegarde le mardi à 16h, le Tribunal convoque les époux LR le Jeudi suivant. J'accompagne Mr LR à l'audience. Celui-ci est complètement abasourdi et en état de choc, il ne comprend pas ce qu'il fait au Tribunal, angoissé est démuni, il s'écroule devant les juges.

J'expose la situation aux juges en invoquant très rapidement la responsabilité de la banque :

- Immixtion de la banque dans la gestion
- Utilisation de moyens ayant entraîné une exploitation déficitaire aux seules fins de récupérer leur créance alors même que dès le début ils n'auraient pas dû prêter, l'exploitation ne permettant pas le remboursement du prêt accordé
- Perte de chance avec l'intervention du banquier qui les a poussés à vendre à vil prix ne permettant que le remboursement du solde du prêt

Je justifie la demande d'ouverture de la procédure de redressement sur ces seuls arguments mais, le contentieux éventuel ne se règlera pas ici, le juge avec toute sa bienveillance, ne trouve pas de justification à l'ouverture d'une procédure de sauvegarde sur ces seuls arguments. Il nous invite alors à prendre le contact d'un avocat, administrateur judiciaire et de nous représenter le mardi suivant.

Nous rencontrons Me B qui est révolté par la situation et nous indique que c'est la bonne procédure à enclencher. Il nous demande de le nommer administrateur sur la demande d'ouverture et propose de mener de front le combat avec la banque XX dans le but d'obtenir des remises de créances.

Le mardi suivant le jugement d'ouverture de procédure de sauvegarde est prononcé, l'objectif étant le maintien de l'activité jusqu'à la cession du fonds à un prix convenable.

Tout s'enchaîne ensuite très vite. J'avais conseillé au client de ne remettre les espèces ainsi que les chèques clients que le lendemain du jugement de manière à générer une trésorerie positive, la banque ayant bloqué le compte principal, ce qui est illégal du fait du droit de poursuite des contrats, nous l'avons vu plus haut.

J'ai pu obtenir une remise des cotisations personnelles obligatoires des gérants en sollicitant l'action social du RSI (9k€).

Quatre mois passent, le client trouve un repreneur pour 215k€, il est satisfait car il peut vendre et régler ses dettes tout en espérant en retirer un surplus. Il attend des retours de l'administrateur sur l'avancement des négociations avec la banque mais rien ne se passe.

Finalement l'administrateur autorise la cession. Les fonds en séquestre sont attribués au prêt principal ainsi que des intérêts, remboursement du découvert et paiement des frais de procédure (18k€). Le client n'en retirera pas un centime finalement. Sa caution personnelle ne sera toutefois pas engagée.

La procédure est convertie en liquidation et se trouve liquidée quelques mois après pour insuffisance d'actifs. Nos honoraires ne seront pas payés, ma mobilisation sur le dossier est difficilement évaluable compte tenu du fait que le client a été très consommateur en temps, appel à répétition, rendez-vous avec le mandataire, accompagnement aux audiences... Je conseille néanmoins, in fine, le client de prendre un avocat et de poursuivre la banque.

c) Autocritique sur la mise en œuvre de la mission : Satisfaisant Moyennement satisfaisant Insatisfaisant

Autocritique en référence au guide de conduite de la mission		
Le premier entretien	<ul style="list-style-type: none"> - L'entretien était téléphonique et non physique - Je n'ai pas défini les procédures existantes au client 	
Le second entretien : La rupture avec la mission classique de présentation	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de lettre de mission spécifique - Je lui ai imposé la procédure : Cela a amené à plusieurs reprises, le client à me reprocher la procédure, surtout lors des prélèvements des honoraires des mandataires & administrateurs 	
Le dépôt de bilan	<ul style="list-style-type: none"> - J'ai effectué le dépôt de la déclaration au Tribunal - J'ai informé le client - J'ai réalisé seul la DCP 	
La première audience au Tribunal de Commerce	<ul style="list-style-type: none"> - J'ai accompagné le client - Je n'avais pas briefé le client sur l'audience, - Je n'avais pas assez préparé mon dossier 	
Le déclenchement de la procédure	<ul style="list-style-type: none"> - Je n'ai pas fait de pré-diagnostic psychologique du client alors que celui-ci présentait clairement des signes inquiétants liés à la sur occupation et au stress. - J'ai sur compensé cette carence par un investissement personnel trop important 	
La période d'observation	<ul style="list-style-type: none"> - J'ai travaillé à rechercher des solutions permettant de reconstituer une trésorerie minimum nécessaire au besoin de l'activité - Outil de gestion inutile, l'objectif de vendre ne permettait pas de mettre en place ces outils - Je n'ai pas relancé les honoraires, nous n'avons pas été payé sur cette mission. 	
Le plan de sauvegarde ou de continuation	<ul style="list-style-type: none"> - Non concerné- ce n'était pas l'objectif ici 	
Conversion en liquidation judiciaire ou plan de cession	<ul style="list-style-type: none"> - Je n'ai pas proposé d'accompagnement au rebond puisque les époux LR partaient en retraite (70 et 68 ans) - Je n'ai pas conseillé aux époux LR d'accompagnement psychologique après cette période éprouvante alors qu'ils en auraient eu besoin 	
Fin de la procédure & assistance dans le suivi du plan :	<ul style="list-style-type: none"> - Non concerné- Fin d'activité suite cession. 	

2. Cas 2 : « La Boulangerie »

a) *Activité & contexte*

Mr R. exploite trois fonds de commerce de Boulangerie- Pâtisserie, deux acquis en juillet 2009 pour un total de 300 k€ financés par emprunt bancaire et, un autre acquis en 2014 sur fonds propres pour 30 k€. Mr R emploie dix salariés.

Très rapidement, suite à l'acquisition du troisième fonds, un des chefs pâtisseries démissionne obligeant Mr R à surseoir à l'approvisionnement en pâtisserie. Par ailleurs, Mr R subi la concurrence d'une nouvelle boulangerie franchisée installée selon les principes des nouveaux concepts de boulangerie à laboratoire ouvert proposant des cartes de fidélités et offres promotionnelles quotidiennes.

L'effet de nouveautés attire la clientèle et dans les petites villes de campagne, la baisse de fréquentation est immédiatement ressentie et traduite dans les chiffres.

Le chiffre d'affaires passe de 539.000 € HT sur l'année civile 2015 à 495.000 € sur l'année civile 2016, soit une baisse de la marge brute de 30.000 €.

Des difficultés existantes à la fin de l'année 2015 avaient été palliées par un plan de restructuration de la dette d'emprunt (rééchelonnement) mais dont les effets attendus n'ont pas été retrouvés suite à la baisse significative de l'activité.

Compte tenu d'une prime conventionnelle versée en Décembre pour tous les salariés, la hausse de la masse salariale, les cotisations sociales et la régularisation en annualisation de l'éducation Fillon génèrent une importante dette sociale au 31/12/2016 à laquelle la Boulangerie ne peut faire face immédiatement. La procédure préventive CCSF a échoué au motif du non-paiement de la part salariale exigible des cotisations. La dette sociale se monte à 25 k€.

Les dettes sociales exigibles sont couvertes par le CICE échu mais qui ne sera versé que fin Juillet 2017, majoré du Crédit d'Impôt Apprentissage (Créance cumulée de 23.900 €). La procédure permettrait d'en demander le versement immédiat.

Nous avons opéré un changement de date de clôture de l'exercice au 30/09/2016 en la repoussant au 31/12/2016 afin de percevoir les CICE 2015 & 2016 sur Juillet 2017.

L'évolution du Chiffre d'affaires reste une incertitude. Les objectifs de CA fixés pour l'année 2017, afin de tenir jusqu'à Juillet, ne sont pas atteints (Retard de 11.000 € HT au 30/04/2017, soit un retard de marge brute, assimilable à de la trésorerie, de 7.700 €)

Le client souhaite en outre fermer le dernier fonds acquis en 2014. Celui-ci contribue négativement à la marge globale (-10k€) et sa disparition permettra d'alléger les journées bien remplies du chef d'entreprise qui ayant centralisé la production sur un unique laboratoire, génère des déplacements qui peuvent aller jusqu'à trois par jour pour effectuer les livraisons.

Le dirigeant est au bord de la crise de nerfs, il est urgent de lui proposer une solution.

L'effet des possibilités d'intégrer des créances qui deviendraient exigibles du fait de la procédure, à savoir le CICE, me permet de montrer un actif disponible ou mobilisable rapidement qui est supérieur au passif exigible. Cela nous permettrait de nous orienter vers une demande d'ouverture de sauvegarde. Il faut cependant agir vite.

b) Le déroulé de la procédure de sauvegarde

Nous nous entretenons téléphoniquement avec le client. Je lui explique alors la procédure de sauvegarde à la suite de quoi, il me charge de monter la demande d'ouverture de sauvegarde et de lancer la procédure. Je lui indique qu'il serait préférable qu'il prévienne son meunier de la situation afin de maintenir de bonnes relations. Le meunier avait par ailleurs consenti un prêt à court terme à Mr R et était conscient de ses difficultés, raison pour laquelle il avait accordé ce prêt.

Je dépose le dossier de mon client au Tribunal de commerce de Bernay muni du pouvoir spécial m'autorisant à déposer le dossier pour le compte du client. Aucune provision sur frais n'est demandée par le greffe. Nous serons entendus par les juges lors de la prochaine journée d'audience soit trois jours après le dépôt de ma demande.

Je propose à Mr R de le rejoindre 30 minutes avant l'heure de convocation pour discuter avec lui de vive voix du déroulé d'audience. Nous nous retrouvons dans un café proche du TC.

Il n'a pas participé à la rédaction de la demande d'ouverture. L'ayant juste signé sans y prêter plus d'attention, je lui propose de m'exposer, selon lui, l'origine de ses difficultés et des actions qu'il a entrepris à court terme pour permettre la sauvegarde de son entreprise et lui précise que ces mêmes questions lui seront posées par les juges lors de l'audience.

Je lui décris ensuite les rôles des différents organes de la procédure ainsi que leur formation et expérience et notamment celle du juge commissaire, ancien dirigeant ou cadre d'entreprise. Je le rassure en lui disant que les juges qui vont nous recevoir sont là, dans un premier temps, pour lui donner une chance de sauvegarder son entreprise et qu'il sont bienveillants, sauf faute de gestion avéré du dirigeant.

Nous sommes reçus en chambre de conseil. Les juges demandent donc au dirigeant de décrire son activité et de leur exposer l'origine des difficultés. Bien que très nerveux, celui-ci répond très bien aux juges. Les juges s'adressent ensuite à moi afin de comprendre le choix de la procédure de sauvegarde et des actions à mener qui permettront la sauvegarde de l'entreprise.

J'explique l'option envisagée de se défaire du fonds qui contribue négativement à la marge en profitant de la procédure pour solliciter l'AGS suite au licenciement économique du seul salarié. La procédure permettra aussi de rompre les contrats de location des machines réfrigérantes et du bail commercial qui entre malheureusement dans une nouvelle période triennale.

La période d'observation permettra ainsi, sur un minimum d'un an vu les périodes de fin d'année et épiphanie à passer, d'apprécier la reprise économique ou non avec un dirigeant plus disponible avec un fonds de moins à gérer. Les clients remontaient une baisse de la qualité depuis quelques mois, chose à laquelle il allait remédier en arrêtant les produits congelés.

Les juges ont été convaincus et ont même salué le travail fourni tant au niveau de la prévention que des solutions envisagées.

L'audience s'est déroulée exactement comme je l'avais décrite au client. Celui-ci était rassuré et prêt à s'investir à 200%, selon ses propres mots ! Les juges ont fait preuve de beaucoup de bienveillance et de respect, ce qui a contribué au sentiment de sécurisation de Mr R.

Nous nouons à ce moment avec Mr R une relation particulière, comme avec les époux LR, ces événements rapprochent forcément.

Les outils de gestion mis en place ont été maintenus et présentés au tribunal lors de la demande de prolongation de la période d'observation, le tableau de bord associé à l'arrêté comptable montrait une gestion maîtrisée et une légère reprise économique.

Le meunier historique n'a pas revu ses remises et les bonnes relations se sont maintenues.

Le plan proposé au Tribunal après une prolongation de six mois comme nous l'avions prévu, prévoyait un simple étalement de la dette sur dix ans avec deux premiers dividendes réduits. En effet, la situation économique était rétablie mais l'équilibre financier restait fragile, le passif étalé représentait 110k€ de dettes dont 60k€ de dettes financières.

Nous avons obtenu un accord de l'AGS sur un étalement de la créance sur 12 mois, en théorie le super privilège de l'AGS prévoit un remboursement intégral en une seule fois au prononcé du jugement arrêtant le plan.

L'entreprise est aujourd'hui toujours en plan de sauvegarde.

c) Autocritique sur la mise en œuvre de la mission : Satisfaisant Moyennement satisfaisant Insatisfaisant

Autocritique en référence au guide de conduite de la mission		
Le premier entretien	<ul style="list-style-type: none"> - L'entretien était téléphonique et non physique - Je n'ai pas présenté, ni défini, toutes les procédures existantes au client, pas de questionnaire d'auto diagnostic 	
Le second entretien : La rupture avec la mission classique de présentation	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de lettre de mission spécifique - Je lui ai imposé la procédure, sans que cette fois cela me porte préjudice mais, cela aurait pu tout de même. 	
Le dépôt de bilan	<ul style="list-style-type: none"> - J'ai réalisé seul la DCP (Mais débiffé de son contenu avec le client avant l'audience) - J'ai effectué le dépôt de la déclaration au Tribunal et informé le client 	
La première audience au Tribunal de Commerce	<ul style="list-style-type: none"> - J'ai accompagné le client à l'audience et, je l'ai retrouvé avant l'audience pour lui expliquer son déroulé et le préparé aux questions du juges - J'avais bien préparé mon dossier sur les arguments en faveurs de l'ouverture de la procédure et des chances de sauvegarde. 	
Le déclenchement de la procédure	<ul style="list-style-type: none"> - Je n'ai pas fait de pré-diagnostic psychologique du client alors que celui-ci présentait clairement des signes inquiétant liés à la sur occupation et au stress. - J'ai sur compensé cette carence par un investissement personnel trop important, beaucoup d'échanges téléphonique en soirée et en week-end. 	
La période d'observation	<ul style="list-style-type: none"> - J'ai travaillé à rechercher des solutions permettant de reconstituer une trésorerie minimum nécessaire au besoin de l'activité - Maintenu les outils de gestion - Les honoraires de la procédure étaient normalement réglées par Mr R. Par ailleurs, nous n'avions pas de dette à l'inscrites au passif. 	
Le plan de sauvegarde ou de continuation	<ul style="list-style-type: none"> - Nous avons réfléchi avec le client, au plan qui serait le plus simple à tenir pour lui, faute de possibilité d'injecter de l'argent frais. Il était réaliste eu égard les possibilités de génération de CAF. - Le mandataire ne s'y est absolument pas opposé, celui-ci aura même salué l'investissement et les diligences menées. Les honoraires de celui-ci ayant étaient provisionnés, ont étaient réglés intégralement à la validation du plan. 	
Conversion en liquidation judiciaire ou plan de cession	<ul style="list-style-type: none"> - Non concerné. 	
Fin de la procédure & assistance dans le suivi du plan	<ul style="list-style-type: none"> - Mission maintenu avec conseil en gestion. 	

3. Cas 3 : « L'entreprise du bâtiment »

a) *Activité & contexte*

La procédure en cause regroupe en réalité les trois sociétés du groupe que nous nommerons « H » constitué d'une holding et de deux sociétés d'exploitation. Les sociétés interviennent dans le secteur du bâtiment, principalement dans la couverture industrielle, étanchéité, bardage et l'activité de désamiantage. Ses principaux clients sont des grandes entreprises pharmaceutiques présentes dans la région.

Les difficultés sont d'origine macroéconomique avec une période faste entre le début des années 2000 jusqu'en 2010 poussés par une politique de constructions neuves dans son secteur alors que, les dernières années montrent un recul assez marqué de la demande avec une baisse significative du chiffre d'affaires. Le CA en 5 ans a été divisé par deux, la société réalise aujourd'hui en 2017 un CA de 1,2 M€ et compte 18 salariés.

Notre cabinet comptable a été sollicité par le cabinet FHB, administrateurs Judiciaires, en octobre 2016 dans le cadre d'une procédure de redressement initiée en janvier 2016 pour les 3 sociétés que nous nommerons, H, P & B.

Maître Dur du cabinet FHB Administrateur Judiciaire du groupe n'ayant pas la solution permettant d'aboutir à un plan d'apurement, a pris notre contact pour l'aider à trouver une solution envisageable et viable en vue de l'élaboration du projet de plan, celle-ci ayant déjà essuyé un rejet de TC sur un premier projet de plan.

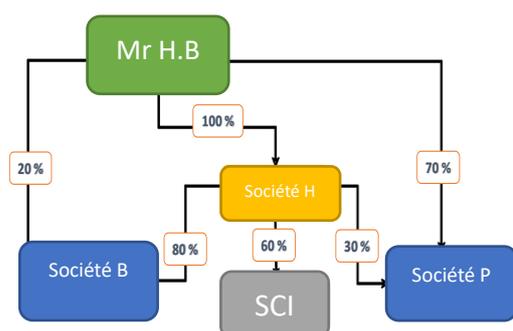
Nous avons donc envisagé une restructuration juridique consistant en une fusion des trois sociétés en vue d'alléger le passif global étant donné qu'il existait un passif intra groupe important.

Mr H.B, gérant des trois sociétés du groupe, seul décisionnaire puisqu'il détient 100 % de celles-ci de manière direct et indirect, doit proposer une solution au Tribunal en vue d'approuver un plan de redressement par voie de continuation avec comme objectif : Préserver l'emploi de 18 personnes, indemniser les créanciers, pérenniser le Fonds de Commerce.

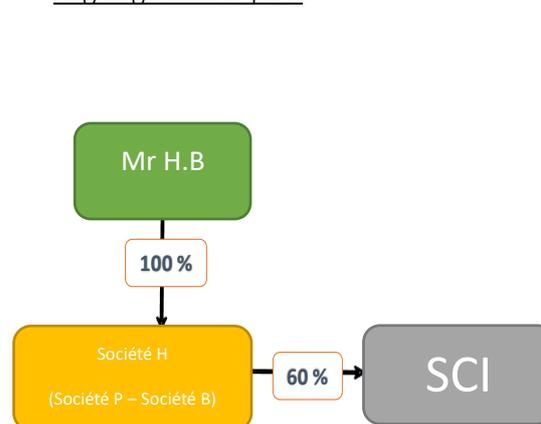
Il est d'autant plus motivé qu'aucun plan de Cession n'a été présenté, entraînant en conséquence, par le biais d'une liquidation, le licenciement des 18 salariés, ne donnant ainsi aux autres créanciers aucune chance de récupération de leurs créances. Lors de notre

entretien avec le dirigeant accompagné de son père, toujours actif dans les affaires malgré la transmission à ses deux enfants, nous avons affaire à un dirigeant épuisé et dans l'impasse. Il décrivait la situation les larmes aux yeux.

Organigramme avant restructuration :



Organigramme après



Notre réflexion à ce niveau consiste à regrouper en une seule entité les sociétés H – B – P, permettant ainsi d'éliminer les dettes intra-groupe et ainsi faire-valoir un passif global nettement diminué.

Il est donc envisagé deux transmissions universelles des patrimoines⁹⁶ des sociétés B et P au profit de la société H.

Cette technique juridique s'applique lorsqu'une société détient 100 % du capital d'une autre société. Dans ce cas, la société mère peut dissoudre sa filiale. Il s'opère alors une transmission universelle du patrimoine vers la société mère sans liquidation de la filiale.

L'opération de dissolution sans liquidation peut se faire que lorsque l'associé unique détient 100% du capital de sa filiale, dans notre cas, H ne détient pas ses filiales à 100%, en effet Mr H.B détient 20% de B et 70% de P. Dans une telle situation la TUP est alors impossible.

Préalablement à l'opération, Mr H.B devrait céder ses parts à la société H.

⁹⁶La transmission universelle de patrimoine (communément appelée TUP ou encore fusion-confusion) est une forme de fusion entre deux sociétés. Elle résulte de la mise en œuvre de l'article 1844-5 du Code civil

Lorsqu'une telle procédure est initiée, seul le Tribunal de Commerce peut valider l'opération, encore faut-il lui en démontrer l'intérêt.

En effet, lorsqu'une entreprise est sous l'effet d'une procédure collective, la fusion-absorption est interdite. Cela étant justifié du fait de l'article L. 236-3 du code de commerce puisque la fusion absorption entraîne toujours la disparition de la société absorbée, or la demande d'inscription modificative, puis de radiation de la société absorbée, n'est pas compatible avec l'état du dossier au RCS qui révèle l'existence de la procédure collective de la société absorbée, et donc l'indisponibilité de son patrimoine.

Sur la base de l'avis CCRCs N°2015-03 du Comité de Coordination du Registre du Commerce et des Sociétés, une telle opération n'est possible que si elle découle d'une décision judiciaire.

Il s'agissait alors de convaincre le Tribunal de Commerce d'Evreux de l'intérêt de cette restructuration pour qu'il puisse autoriser les différentes opérations. ([Annexe 21 : Cas 3 en Chiffres](#))

b) Le déroulé de la procédure de redressement

Nous proposons notre solution au Dirigeant qui l'accepte. Nous lui faisons signer une lettre de mission spécifique d'accompagnement dans le cadre de la procédure assortie d'une notion de réussite, en effet, les honoraires seraient dus que dans la mesure où le plan serait, in fine, validé par le Tribunal.

Nous nous sommes donc rendus à l'audience du 23 février 2017 pour assister Mr H.B

Etaient présents, le Mandataire Judiciaire, l'Administrateur Judiciaire, le représentant des salariés de la société B, Mr H.B, Mr Lecomte, expert-comptable qui m'assiste sur ce dossier (sensible pour le cabinet), et moi-même.

Lors de l'audience, l'Administrateur Judiciaire explique brièvement l'opération envisagée au juge commissaire, pour ensuite nous donner la parole. Nous avons convaincu celui-ci en expliquant les différentes étapes de l'opération à l'appui des données prévisionnelles que nous avons établies.

A l'issue de l'audience, le Tribunal de Commerce d'Evreux autorise, dans un premier temps, la prolongation exceptionnelle de la période d'observation sur avis favorable du ministère public. En effet, l'Administrateur Judiciaire des devait de formaliser les requêtes sur lesquelles le Tribunal aura ensuite à statuer.

Ainsi :

- Par jugement en date du 03 mars 2017, le TC d'Evreux a déclaré communes les procédures de redressements judiciaires des trois sociétés en caractérisant la confusion des patrimoines.
- Par jugement en date du 13 avril 2017, le TC d'Evreux autorise la cession des parts de Mr H.B au profit de la société H pour 1 €
- Par ordonnance en date du 15 mai 2017, le TC d'Evreux autorise la dissolution sans liquidation des sociétés B et au P au profit de la société H.

Une fois cette première phase validée par le Tribunal, nous avons travaillé conjointement avec l'administrateur sur un projet de plan. Nous avons donc lancé une seconde consultation des créanciers.

Dans le même temps, nous avons travaillé sur le dossier de demande d'agrément du transfert des déficits des sociétés « tupées ». En effet, ayant connu un cas où l'administration fiscale a rejeté le report des déficits du fait d'une transmission universelle de patrimoine sur le fondement de l'absence de demande d'agrément préalable, qui est obligatoire, nous avons préféré en faire la demande avant que les opérations ne soient initiées. Le risque ici résidait dans le fait que l'entreprise en redressement ayant bénéficié de remises de dettes conséquentes, sans qu'elle n'ait pu bénéficier du transfert des déficits concomitants aux opérations de confusion, se retrouve en pratique fortement fiscalisée. Cela aurait mis en péril tout le montage envisagé. [Annexe 22 : Conditions de délivrance de l'agrément des transferts de déficits dans le cadre de la transmission universelle de patrimoine](#)

Nous avons pu proposer un plan d'apurement sur 10 ans avec les deux premières annuités à 5% suivi de 8 annuités de 11.25% du total passif.

L'entrée en plan n'est qu'une étape, en effet la société doit pouvoir faire face à ses premières échéances. Dans notre cas, les premières échéances concernent les créances « Super-privilegiées » pour un montant de 79k€, le règlement des créances < 500€ soit 4 760€, et les créanciers ayant acceptés l'option A (Abandon de 70% de leurs créances) soit un total de 124 k€ à décaisser dans les 3 mois qui suivent l'adoption du plan

A chaque audience, nous échangeons en toute transparence avec le dirigeant et le représentant des salariés en traduisant les effets et la portée des décisions du Tribunal.

Nous avons fait part au dirigeant lors du jugement d'ouverture de plan, de notre inquiétude à pouvoir satisfaire à la première échéance du plan.

En interne, avec la chef comptable, nous avons mis en place tous les outils nécessaires au pilotage et à la gestion. Nous travaillions à trouver des solutions de financement du besoin en fonds de roulement suivant l'entrée en plan de continuation.

Le financement du poste clients avait déjà été mis en place avec la banque THEMIS.

Nous avons pu obtenir le remboursement d'une partie des acomptes provisionnels versés à l'assureur en garantie décennale (11k€). Nous avons également pu obtenir le remboursement du « carry back » (16k€) par anticipation, la société avait réussi à immobilisée 6k€ auprès de la caisse des dépôts en prévision du paiement des créances inférieures à 500€.

Nous avons pu obtenir un échéancier de règlement concernant la créance « Super-privilégiée » de l'AGS avec un étalement sur 24 mois (79k€), ainsi que l'étalement des honoraires du mandataire judiciaire (28k€) à aucun moment intégré dans les provisionnels, les honoraires de l'administrateur avaient été appelés en provision tout au long de la procédure (28k€ également).

Tous ces efforts ont permis à la société, non sans mal, de pouvoir régler la première échéance du plan dans les trois mois suivant son adoption.

La trésorerie restait cependant très fragile, nous n'étions pas payé régulièrement de nos honoraires, nous avons facturé 8k€ pour un investissement de plus de 200 heures pour ma part (hors soir et week-end), sans compter les temps de l'expert-comptable. Celui-ci voulant en priorité, travailler sur la notoriété du cabinet du fait de l'exposition médiatique de l'affaire et, parier sur le potentiel de développement d'activité au travers d'un partenariat avec le cabinet FHB.

c) Autocritique sur la mise en œuvre de la mission : Satisfaisant Moyennement satisfaisant Insatisfaisant

Autocritique en référence au guide de conduite de la mission		
Le premier entretien	- Non concerné : Client déjà en procédure	
Le second entretien : La rupture avec la mission classique de présentation	- Une lettre de mission spécifique a été établie - La procédure était déjà existante	
Le dépôt de bilan	- Non concerné : Client déjà en procédure	
La première audience au Tribunal de Commerce	- Le client a sollicité le tribunal de son propre chef. - En dehors de la première audience, nous avons accompagné le client et bien préparé notre dossier.	
Le déclenchement de la procédure	- A la reprise du dossier, nous avons affaire à un dirigeant épuisé et confronté à une impasse qui présentait de forts risques psychologiques et de burn out. Nous ne l'avons pas orienté vers une structure adaptée. - Touché par la situation et conscient que nous pouvions être d'une grande aide sur ce dossier, j'ai surcompensé par un investissement en temps démesuré, validé par l'expert-comptable qui m'avait donné pour mission de trouver une issue favorable.	
La période d'observation	- J'ai travaillé conjointement avec la comptable interne à la recherche des solutions permettant de reconstituer une trésorerie minimum nécessaire au besoin de l'activité. - Mis en place les outils de gestion adéquate et adaptation du poste de la comptable interne. - Les honoraires de la procédure n'étaient pas réglés	
Le plan de sauvegarde ou de continuation	- Nous avons innové en proposant la seule solution permettant à l'entreprise de pouvoir proposer un plan viable et réaliste eu égard les possibilités de génération de CAF. - Nous avons mis en œuvre des diligences supplémentaires visant à rationaliser la trésorerie pour les besoins de la première échéance du plan de continuation.	
Conversion en liquidation judiciaire ou plan de cession	Non concerné.	
Fin de la procédure & assistance dans le suivi du plan	- Mission maintenue avec conseil en gestion (maintien et suivi des outils de pilotage et de gestion de la trésorerie) - Actualisation semestrielle du budget prévisionnel avec la mise en place de situations intermédiaires semestrielles. (Plus simple à mettre en œuvre du fait de la présence du comptable interne) - Négociation avec le cabinet FHB commissaire à l'exécution, sur les délais de règlements des appels trimestriels eu égard à la saisonnalité de l'activité	

Conclusion

Nous avons vu que le législateur est tourné vers la seconde chance et œuvre à légiférer en ce sens, l'expert-comptable doit, de par son rôle au plus près des dirigeants de TPE PME, promouvoir ces actions et communiquer vers ses clients pour opérer un changement de paradigme. Ainsi, notre droit de la faillite, unique au monde, pourra être utilisé à meilleur escient et au profit de la réussite. La réussite à double sens, reprise économique de l'entreprise en premier lieu mais aussi réussite dans le rebond en cas d'échec.

Nous avons pu observer au travers des différentes parties que la mission d'assistance de l'entreprise en difficulté doit être abordée sous deux angles : l'assistance à l'entreprise en elle-même mais, aussi et surtout, l'assistance au chef d'entreprise en détresse. L'expert-comptable est à même de trouver des solutions juridiques et comptables innovantes et maximisera les chances de réussite de la procédure de ce point de vue mais, s'agissant de la gestion de la relation humaine dans la prise en charge psychologique, l'expert-comptable devra avoir recours à l'inter-professionnalisation. Au-delà des chiffres et du droit, le psychologue doit être intégré au spectre de la mission. Par l'intermédiaire des mandataires, juges, administrateurs, avocats ou experts-comptables, le psychologue doit intégrer la procédure aux côtés des chefs d'entreprises qui en ont besoin.

Au travers des différents cas exposés en dernière partie, on peut aussi en conclure qu'un chef d'entreprise, seul, n'a absolument aucune chance de s'en sortir, tant les exigences sont lourdes et les procédures complexes. Nous le rappelions en introduction et l'avons vu dans le mémoire en seconde partie, la profession comptable se mobilise. Certaines actions en régions devraient être élargies par le Conseil Supérieur de l'Ordre à l'image du Conseil Régional des pays de la Loire sur « l'annuaire des aides aux entreprises en difficulté ». Les cas pratiques montrent également que des solutions innovantes peuvent permettre d'être la solution au problème qui parfois surpasse les acteurs classiques de la procédure que sont, le mandataire et l'administrateur judiciaire. Ces solutions viendront de l'expert-comptable. Cela suppose alors de pouvoir mobiliser davantage la profession autour du sujet des entreprises en difficulté. Mr Nahum assure que l'Ordre en fait déjà assez certes, néanmoins il nous encourage à continuer son travail de négociation avec les assurances.

En effet, la solution est peut-être de réunir les compagnies d'assurances et de leurs demander de proposer un contrat qui couvre le risque de la procédure collective. A l'image

de ce qui est en place pour les procédures préventives qui prévoit la prise en charge des honoraires des « experts de crise » lors de la mise en œuvre d'un mandat Ad hoc ou d'une conciliation.

L'Institut Français des Praticiens des Procédures Collectives propose, dans le cadre de la consultation du bureau du Premier Ministre sur les évolutions à venir concernant les ordonnances relative à la LOI PACTE s'agissant de l'évolution du droit des entreprises en difficulté, l'Institut Français des Praticiens des Procédures Collectives propose la création d'un fond de garantie pour le paiement des honoraires comptables. ([Annexe 6 : Rapport de l'IFPPC](#))

Dans tous les cas, l'une ou l'autre des solutions, doit être portée par la profession et le Conseil Supérieur de l'Ordre pour aboutir. La réussite d'une telle action sera le corollaire d'un engouement de la profession pour ces missions.

Ainsi, le professionnel du chiffre pourra, sans crainte de perdre des honoraires, œuvrer à accompagner l'entreprise en crise et mettra tous son savoir-faire au profit de la procédure et maximisera ses chances de réussite.

Ainsi, nous terminerons en rappelant la phrase de Mr Michel DI MARTINO qui aura accompagnée la rédaction de ce mémoire : « *Mobiliser la profession autour du sujet des entreprises en difficulté aurait un bel effet médiatique vis-à-vis du monde des entreprises et des pouvoirs publics, et, un expert-comptable qui connaît parfaitement les chiffres et le droit des entreprises en difficulté, peut être un homme redoutable ! Qui sera respecté* »

Bibliographie

Sources réglementaires :

- ❖ Loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises dite loi Pacte.
- ❖ Article L620-1 du Code de Commerce relatif à la procédure de sauvegarde des entreprises
- ❖ Article L631-1 du Code de Commerce relatif à la procédure de redressement des entreprises
- ❖ Article L640-1 du Code de Commerce relatif à la procédure de liquidation judiciaire des entreprises

Ouvrages de la profession :

- ❖ Conseil supérieur de l'Ordre des Experts-comptables : Guide accompagnement des entreprises en difficultés, Edition professionnelle Conseil supérieur de l'Ordre des Experts comptables, 2018
- ❖ Conseil supérieur de l'Ordre des Experts-comptables : Réglementation de l'expertise comptable, Edition professionnelle Conseil supérieur de l'Ordre des Experts comptables, 2019
- ❖ Conseil supérieur de l'Ordre des Experts-comptables : La réglementation de l'expertise comptable, Edition professionnelle Conseil supérieur de l'Ordre des Experts comptables, 2018
- ❖ Conseil supérieur de l'Ordre des Experts-comptables : Exercice professionnel et déontologie, Edition professionnelle Conseil supérieur de l'Ordre des Experts comptables, 2018
- ❖ Conseil supérieur de l'Ordre des Experts-comptables : Acceptation et maintien des missions, en pratique, Edition professionnelle Conseil supérieur de l'Ordre des Experts comptables, 2016
- ❖ Conseil supérieur de l'Ordre des Experts-comptables : La lettre de mission en pratique, Edition professionnelle Conseil supérieur de l'Ordre des Experts comptables, 2016

Ouvrages :

- ❖ Hors-série 2019 : **Prévention des difficultés et procédures collectives**, éditions Francis Lefebvre
- ❖ FREUD Sigmund, **Cinq leçons sur la psychanalyse**. Paris : Payot (coll. Petite bibliothèque Payot) ; 2002.
- ❖ FREUD Sigmund., **Inhibition, symptôme et angoisse**. Paris : PUF (coll. Quadrige) 1993.
- ❖ FREUD S. **Introduction à la psychanalyse**. Ed Payot, 1978.

Mémoires d'expertises-comptables :

- ❖ La procédure de sauvegarde pour les entreprises en difficultés : de l'application d'une procédure collective à une réelle opportunité pour le chef d'entreprise et l'expert-comptable. LORIAUX Valentin novembre 2018
- ❖ La création d'une société pluri-professionnelle d'exercice : une opportunité stratégique pour l'expert-comptable. Réflexions et pistes pratiques de mise en place. PATRY Julien.
- ❖ L'expert-comptable, technicien auprès du tribunal : les aspects juridiques et méthodologiques de ses missions dans le cadre de la procédure collective. BOUDOUX D'HAUTEFEUILLE Gaël.
- ❖ Guide pratique à l'usage des experts-comptables pour assister leurs clients pendant la procédure simplifiée de redressement judiciaire, BRUNEAU Marie, Mai 2004.
- ❖ L'expert-comptable et l'accompagnement des entreprises en difficultés : proposition et mise en place d'un dossier de travail didactique. ROUSSEL-GALLE Stéphane
- ❖ La mission de l'Expert-Comptable dans le cadre de la prévention des difficultés des entreprises, LECOMPTE VERONIQUE novembre 2000.

Etudes et thèses :

- ❖ Lecompte J. Empathie et ses effets. EMC (Elsevier Masson SAS, Paris), Savoirs et soins infirmiers, 60-495-B-10, 2010.
- ❖ Bourricaud François. Contribution à la sociologie du chef d'entreprise. Le « Jeune Patron » tel qu'il se voit et tel qu'il voudrait être. In: Revue économique, volume 9, n°6, 1958. pp. 896-911; <https://doi.org/10.3406/reco.1958.407332>
- ❖ Marie-Cécile Dedianne. Attentes et perceptions de la qualité de la relation médecin-malade par les Patients en médecine générale: application de la méthode par focusgroups. Médecine humaine et pathologie. 2001. dumas-00784221
- ❖ Cécile Dür. L'impact Psychologique de la défaillance d'entreprise sur le débiteur. DU Droit des entreprises en Difficulté – Promotion 2008-2009
- ❖ Maud Guillonnet, Jean-Philippe Haehl, Brigitte Munoz Perez, La sauvegarde, le redressement judiciaire et la liquidation judiciaire devant les juridictions commerciales de 2006 à 2012

Articles et revue de presse :

- ❖ Michel DI MARTINO, LexisNexis SA- Revue des procédures collectives – N°6 Novembre – Décembre 2019
- ❖ M. Di Martino, Les problématiques du BFR dans le plan de continuation : Rev. proc. coll. 2019, prat. 1
- ❖ L'entreprise en difficulté en France en 2018, DELOITTE.
<https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/fusions-acquisitions/articles/entreprise-en-difficulte-en-france-edition-2019.html>
- ❖ 10.01.2018- Entreprise en difficultés, Par Editions Législatives <https://www.editions-legislatives.fr/entreprise-en-difficulte>
- ❖ J. Lasserre Capdeville, De quelques mauvaises pratiques de certaines banques en procédure collective : Gaz. Pal. Mai 2019, n° 20
- ❖ Ch. Delattre, Le maintien des relations bancaires en cours, de gré ou de force ! : BJE mai 2012, n° 98, p. 198 ; La poursuite forcée du compte bancaire : IFPPC, Bulletin n° 46, août 2015 ; Le maintien des relations bancaires en cours, de gré ou de force : bis

repetita : BJE juill. 2017, n° 114y4, p. 300 ; Quand certaines banques sont un frein au sauvetage des entreprises en difficulté : BJE juill. 2018, n° 116c5, p. 250, 251 et 252

- ❖ Michel DI MARTINO, Le besoin en fonds de Roulement, RPC – juillet / août 2016
- ❖ Fiscalité des entreprises en difficulté, RPC – mars / avril 2016 – Michel DI MARTINO

Sites internet dédiés & Webographie :

- ❖ Dispositif APESA : aider les dirigeants en situation de souffrance psychologique aigüe :

<https://www.apesa-france.com/>

<https://www.lasantegagnelentreprise.fr/conseils-prevention-sante/pilotage-prevention/dispositif-apesa-aider-les-dirigeants-en-situation-de-souffrance-psychologique-aigue/>

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

<https://www.cip-national.fr/>

- ❖ Contribution à la sociologie du chef d'entreprise

https://www.persee.fr/doc/reco_0035-2764_1958_num_9_6_407332

- ❖ Accompagnement au rebond :

<https://www.re-creer.com/>

<https://60000rebonds.com/>

- ❖ Les entreprises en difficulté pendant l'exécution d'un marché public

<https://www.economie.gouv.fr/daj/entreprises-en-difficulite-pdt-execution-mp-2019>

- ❖ Fiches Pratique : Aides publiques en cas de difficulté d'une entreprise

<https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F22316>

Conférences :

- ❖ Table ronde de la soirée des Vigies des Entrepreneurs à Paris, Association APESA, 04 Décembre 2019.

Interviews :

- ❖ BINNIE, M. (2019, 11 16). La mission d'accompagnement et de conseil de l'exert comptable pour les entreprises en difficulté. (C. OULLADJ, Intervieweur)
- ❖ DAVOUST, C. (2020, 02 19). La mission d'accompagnement et de conseil de l'exert comptable pour les entreprises en difficulté. (C. OULLADJ, Intervieweur)
- ❖ DOUILLARD, J. L. (2020, 01 07). La mission d'accompagnement et de conseil de l'exert comptable pour les entreprises en difficulté. (C. OULLADJ, Intervieweur)
- ❖ MARTINO, M. D. (2019, 12 17). La mission d'accompagnement et de conseil de l'exert comptable pour les entreprises en difficulté. (C. OULLADJ, Intervieweur)
- ❖ VALEE, D.-P. (2019, 12 24). La mission d'accompagnement et de conseil de l'exert comptable pour les entreprises en difficulté. (C. OULLADJ, Intervieweur)

Annexes

ANNEXE 1 : CV D'UN JUGE COMMISSAIRE : MR DOMINIQUE PAUL VALLEE	121
ANNEXE 2 : POUVOIR SPECIAL	123
ANNEXE 3 : SALLES DU CONSEIL AU TRIBUNAL DE COMMERCE DE PARIS	124
ANNEXE 4 : EXCEPTION AU PRINCIPE D'INTERDICTION DES PAIEMENTS	126
ANNEXE 5 : LA POURSUITE DES CONTRATS EN COURS EN PROCEDURE COLLECTIVE	129
ANNEXE 6 : RAPPORT DE L'IFPPC.....	130
ANNEXE 7 : ENTRETIEN DU 24-12-2019 AVEC MR DOMINIQUE-PAUL VALEE :	132
ANNEXE 8 : ENTRETIEN AVEC JEAN-LUC DOUILLARD:	134
ANNEXE 9 : ENTRETIEN DU 17-12-2019 AVEC MR DI MARTINO :	139
ANNEXE 10 : FICHE ALERTE	142
ANNEXE 11 : ANNUAIRE DES CIP.....	143
ANNEXE 12 : ENTRETIEN AVEC WILLIAM NAHUM, EXPERT-COMPTABLE ET PRESIDENT DU CIP NATIONAL :	144
ANNEXE 13 : DETERMINATION DE L'ETAT AVERE OU NON DE CESSATION DES PAIEMENTS :	146
ANNEXE 14 : ENTRETIEN DU 21 FEVRIER 2019 : CORINNE DAVOUST, CHEF COMPTABLE EN PME.148	
ANNEXE 15 : PREMIERE CONVOCATION DU MANDATAIRE JUDICIAIRE	151
ANNEXE 16 – PRESENTATION SIMPLIFIEE DE LA FIDUCIE	152
ANNEXE 17 : LE CLASSEMENT DES CREANCIERS	153
ANNEXE 18 : EVALUATION FDC LR A L'ORIGINE	154
ANNEXE 19 : DENONCIATION	155
ANNEXE 20 : ORDRE IRREVOCABLE	155
ANNEXE 21 : CAS 3- EN CHIFFRES.....	156
ANNEXE 22 : CONDITIONS DE DELIVRANCE DE L'AGREMENT DES TRANSFERTS DE DEFICITS DANS LE CADRE DE LA TRANSMISSION UNIVERSELLE DE PATRIMOINE.....	161
ANNEXE 23 : PLAQUETTE COMMERCIALE ASSURANCE SANTE ALLIANZ :	167
ANNEXE 24 : QUESTIONNAIRE D'AUTODIAGNOSTIC	168
ANNEXE 25 : EXEMPLE DE LETTRE DE MISSION	169
ANNEXE 26 : VADEMECUM TC PARIS.....	176
ANNEXE 27 : FACTUM.....	177

Annexe 1 : CV d'un Juge Commissaire : Mr Dominique Paul VALLEE

[\(Revenir au mémoire\)](#)

Compétences générales

Direction générale, stratégie B-to-B, restructuration d'entreprises, fusion-acquisition, innovation, développement international, R&D, gestion de projets, propriété industrielle, ... en chimie, plasturgie, emballage, matériel médical

Mandats et activités actuelles

Consultant en stratégie, développement, gestion de l'innovation et de projets (**DPV SYNERGIES CONSULT**, 2014)

Senior Advisor auprès de **CAPITALMIND**, cabinet de conseil en fusion, acquisition et financement (depuis 2014)

Administrateur indépendant de PME / ETI (depuis 2013)

Juge consulaire au **Tribunal de commerce de Paris** (depuis 2013), procédures collectives et prévention

Carrière professionnelle

ELIPSO (Paris)

de 2009 à début

2015 (fin de 2 mandats)

Syndicat professionnel des entreprises de l'emballage plastique en France (150 membres, 8 Md€, 55 000 pers.)

Président, membre du Conseil d'Administration de l'organisation européenne EuPC

BERICAP GmbH, Mayence (Allemagne)

de 1998 à 2013 (retraite)

Groupe familial allemand, N°2 mondial du bouchage plastique, 25 usines, 800 M€ dont 100 M€ en France

Gérant de la société française BERICAP Sarl et **Directeur Général Délégué** de la sous-holding RICAL SA

Membre du Conseil de Surveillance du Groupe, en charge du business development international

NORD EST EMBALLAGES SA (filiale de PAI, Groupe PARIBAS, maintenant ILEOS),

Paris de 1988 à 1998

Groupe industriel français pour l'emballage de spécialité, plastique et carton, pour les marchés boissons, pharmacie et hygiène-beauté : 2 500 MFRF, 30 usines en France, Italie, Espagne et USA.

Vice-président Marketing Stratégique et Développement, NORD EST EMBALLAGE, de 1994 à 1998

Directeur Général de NOVEMBAL, filiale Bouchage Plastique, de 1988 à 1994

Laboratoire pharmaceutique WUHRLIN – SOPLAMED SA, Meaux (France)

de 1981 à 1988

Leader français de matériel médico-chirurgical à usage unique issu de la fusion des activités de KAYSERSBERG et d'ATOCHEM dans ce domaine: 220 MFRF en 1987, 260 personnes, vendue à HARTMANN

Vice-Président & Directeur Général

**GRACE INDUSTRIAL CHEMICALS INC. (Division TEROSON), Paris
de 1979 à 1981**

*Activité **colles, adhésifs et coatings de spécialité** de W.R.GRACE (USA), activité cédée depuis à HENKEL*

Directeur de Marketing et Développement Europe

**GTE SYLVANIA SA, Genève
de 1977 à 1979**

*Activité **éclairage grand public et industriel** en Europe de GTE Corp. (USA), vendue maintenant à OSRAM*

Marketing Manager Europe

**GRACE INDUSTRIAL CHEMICALS INC. (Division CRYOVAC), Epernon, puis Lausanne
de 1973 à 1977**

*Activité **flexible plastic packaging** (CRYOVAC) en Europe de W.R.GRACE (USA), maintenant SEALED AIR*

Chef de Produit européen

**DEGREMONT (Groupe SUEZ), Paris
de 1972 à 1973**

*Leader mondial de l'**ingénierie du traitement des eaux***

Ingénieur d'Affaires

Annexe 2 : Pouvoir Spécial

(Revenir au mémoire)

Je soussigné(e)

MANDANT :

Nom de naissance :

Nom d'usage :

Prénoms :

Agissant en qualité⁹⁷ de : Dirigeant d'une société Entrepreneur individuel (personne physique)

Concernant l'entreprise en difficulté suivante :

Forme et dénomination sociale ou

Identité, prénom et nom du débiteur :

Si EURL, dénomination utilisée :

Adresse du siège ou de l'établissement principal :

Numéro unique d'identification (siren) :

Donne pouvoir à :

MANDATAIRE :

Identité, nom et prénom du mandataire :

Adresse du mandataire :

A l'effet de signer et de déposer, en mon nom et pour le compte de l'entreprise susvisée, les formalités de demande d'ouverture :

de procédure de sauvegarde

de procédure de redressement judiciaire

de procédure de liquidation judiciaire

sans rétablissement professionnel

avec rétablissement professionnel

En conséquence, faire toutes déclarations et démarches, produire toutes pièces justificatives, effectuer tout dépôt de pièces, signer tous documents, requêtes et documents utiles, substituer en totalité ou en partie, et en général faire tout ce qui sera nécessaire.

Fait à :

Le :

Le mandant :

(Signature précédée de la mention « bon pour pouvoir »)

Le mandataire :

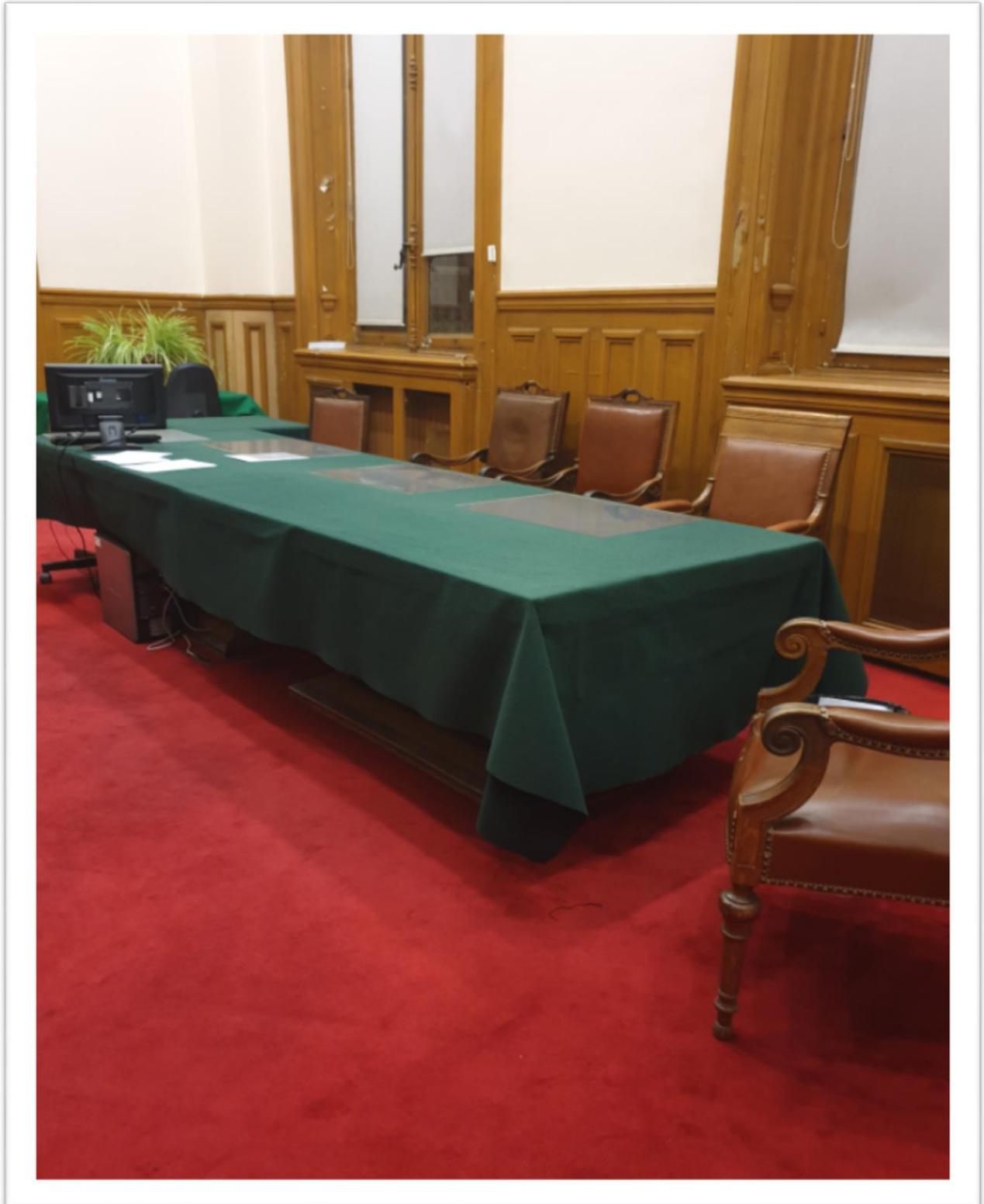
(Signature précédée de la mention « bon pour acceptation du mandat »)

⁹⁷ Pour une EURL, cocher « dirigeant d'une société ». Pour une EIRL, cocher « entrepreneur individuel (personne physique) »

Annexe 3 : Salles du conseil au Tribunal de Commerce de Paris

[\(Revenir au mémoire\)](#)

- a) Salle de conseil pour les « petites affaires »



b) Salle du conseil pour les « affaires importantes »



Annexe 4 : Exception au principe d'interdiction des paiements

[\(Revenir au mémoire\)](#)

Généralités

La procédure collective repose dans un premier temps sur le "gel" des dettes antérieures, et dans un second temps sur un paiement encadré par la loi de ces dettes, dans le cadre d'un plan de sauvegarde ou de redressement, ou des répartitions effectuées par le liquidateur.

Le "gel" des créances antérieures se traduit par une règle d'interdiction des paiements des créances antérieures: à compter du jugement d'ouverture de la procédure, les créanciers sont soumis à la procédure de vérification des créances, subissent les délais de la procédure et seront payés également ou dans le respect de l'ordre des privilèges dans le cadre de la solution de la procédure (plan ou liquidation).

Le principe est posé par l'article L622-7

L'interdiction de principe

Le principe est posé par l'article L622-7 du code de commerce, également applicable au redressement et à la liquidation judiciaire.

Le jugement ouvrant la procédure emporte, de plein droit, interdiction de payer toute créance née antérieurement au jugement d'ouverture. Il emporte également, de plein droit, interdiction de payer toute créance née après le jugement d'ouverture, non mentionnée au I de l'article L. 622-17

L'interdiction de principe ne vise que les paiements effectués par le débiteur: ni les tiers ni l'AGS ne sont concernés par l'interdiction. En outre les salariés ont un statut particulier

Il s'agit évidemment du seul paiement par le débiteur en procédure collective, les paiements effectués par les tiers ne sont pas interdits, ces tiers étant libres d'invoquer ou pas la subrogation.

C'est évidemment cette notion qui permet le paiement par l'AGS des créances des salariés, l'AGS étant subrogée dans les droits des salariés

Concernant les salariés et avant même intervention de l'AGS, l'article L625-8 organise le paiement des créances super privilégiées par l'administrateur judiciaire dès que le mandataire judiciaire a établi le relevé de ces créances (et sur ordonnance du juge commissaire, ce qui en réalité est peu usité). Une provision est également possible le temps matériel que les relevés soient établis. L'esprit du texte est que ces règlements bénéficient aux salariés présents dans l'entreprise et pas à ceux bénéficiaires d'une condamnation prud'homale, et d'ailleurs les textes évoquent clairement la vérification des créances salariales, à laquelle échappent les litiges en cours.

Trois exceptions au principe

Indépendamment des paiements qui ne sont pas frappés d'interdiction parce qu'ils sont

effectués par des tiers, il est précisé par le texte (le même article L622-7) que :

- les paiements sont interdits à l'exception du paiement par compensation de créances connexes.
- les interdictions ne sont pas applicables au paiement des créances alimentaires.
- Le juge-commissaire peut aussi autoriser le débiteur à payer des créances antérieures au jugement, pour retirer le gage ou une chose légitimement retenue ou encore pour obtenir le retour de biens et droits transférés à titre de garantie dans un patrimoine fiduciaire, lorsque ce retrait ou ce retour est justifié par la poursuite de l'activité. Ce paiement peut en outre être autorisé pour lever l'option d'achat d'un contrat de crédit-bail, lorsque cette levée d'option est justifiée par la poursuite de l'activité.

(même si le texte ne le précise pas ici, il convient, dans le même esprit, de relever que L'article L624-16 organise, lui aussi, le paiement d'une dette antérieure pour faire échec à une action en revendication ou en restitution "Dans tous les cas, il n'y a pas lieu à revendication si, sur décision du juge-commissaire, le prix est payé immédiatement. Le juge-commissaire peut également, avec le consentement du créancier requérant, accorder un délai de règlement. Le paiement du prix est alors assimilé à celui des créances mentionnées au I de l'article L. 622-17." (texte rendu applicable au redressement judiciaire par l'article L631-18 et à la liquidation judiciaire par l'article L641-14)

Voir également vérification et paiement des créances salariales

L'interdiction ne peut tenir en échec le processus de paiement des effets de commerce

Les effets de commerce (chèques, lettres de change ...) ont leurs propres règles qui régissent le transfert de la provision dont ils sont le support.

Par exemple l'émission du chèque a pour effet de transmettre la provision au bénéficiaire du porteur, dès que le chèque est matériellement remis au bénéficiaire.

Au jour du jugement d'ouverture d'une procédure collective il se peut donc que le chèque soit émis, mais que la banque ne l'ait pas encore payé.

Pour autant, dès lors que le chèque était provisionné au jour où il a été remis au bénéficiaire, le jugement ne met pas en échec le transfert de la provision: autrement dit, la banque doit payer le chèque, même postérieurement au jugement. Sans qu'il s'agisse du paiement interdit d'une créance antérieure.

Pour éviter des arrangements entre l'émetteur du chèque et le bénéficiaire, la jurisprudence considère qu'en cas de litige le bénéficiaire doit démontrer qu'il a bien reçu le chèque avant le jugement d'ouverture de la procédure (par exemple par l'enveloppe d'envoi): la date mentionnée sur le chèque ne suffit pas (Cass com 31 janvier 2006 n°04-15315)

Interdiction de l'utilisation des fonds du débiteur affectés à la procédure collective

L'interdiction porte sur l'utilisation des fonds du débiteur, qui doivent être strictement utilisés dans le respect des règles de la procédure, et de l'égalité des créanciers: ainsi ce sont les paiements effectués par le débiteur et les organes de la procédure collective (administrateur judiciaire, liquidateur) hors les circonstances d'application est de la loi qui sont interdits et sanctionnés.

Mais évidemment si le liquidateur verse une provision à un créancier dans le cadre d'une autorisation du juge commissaire, ou si l'administrateur règle un créancier pour retirer un gage dans le cadre d'une autorisation donnée par ce juge, ils n'effectuent pas des paiements interdits.

Le débiteur ne peut, en violation du dessaisissement en liquidation, ou en utilisant la trésorerie de l'entreprise en redressement ou sauvegarde, payer un créancier antérieur, et la bonne foi du créancier qui ignore l'existence de la procédure collective est indifférente sur la sanction.

Utilisation possible par le débiteur des fonds dont il dispose librement ?

On peut se demander si par contre le débiteur pourrait payer un créancier antérieur avec les sommes qu'il est autorisé à utiliser, c'est à dire les subsides qui lui sont accordés ou par exemple la part non saisissable de ses salaires s'il est devenu salarié: le texte n'en dit rien, et la jurisprudence ne semble pas s'être penché sur cette question- marginale en réalité- mais à notre avis le débiteur dispose librement de ces sommes.

Liberté totale des paiements par les tiers

Enfin, et en tout état, si les paiements effectués par le débiteur ou les mandataires de justice sont "interdits", les tiers peuvent parfaitement payer un créancier.

Il peut d'agir du règlement d'un engagement d'une caution ou d'un codébiteur, du règlement dans le cadre d'une action directe, d'un règlement volontaire- par exemple par un membre de la famille du débiteur- ou d'un règlement pour éviter des poursuites effectuées par d'anciens associés (Cass com 3 octobre 2006 n°04-13987)

Dans ce cas celui qui a payé peut s'il le souhaite faire valoir la subrogation dans les droits du créancier.

Il peut également s'agit d'un règlement dans le cadre d'une cession de créance: un tiers "achète" au créancier la créance dont il est titulaire au passif du débiteur. Cette pratique existe et donne lieu d'ailleurs à des regroupements de créance, certains organismes se portant acquéreurs d'un volume significatif de créance du même débiteur, ce qui leur permet de peser sur le sort de celui-ci notamment dans le cadre d'un plan, ou de spéculer sur la durée de la procédure.

Une sanction à la violation de l'interdiction: la nullité.

Tout acte ou tout paiement passé en violation des dispositions du présent article est annulé à la demande de tout intéressé ou du ministère public, présentée dans un délai de trois ans à compter de la conclusion de l'acte ou du paiement de la créance. Lorsque l'acte est soumis à publicité, le délai court à compter de celle-ci (article L622-7 III)

Source internet: <https://www.pernaud.fr/info/glossaire/9452871/interdiction-de-paiement-des-dettes-anterieures-et-exceptions>

Annexe 5 : La poursuite des contrats en cours en procédure collective

[\(Revenir au mémoire : Première partie\)](#)

[\(Revenir au mémoire : Guide Pratique\)](#)

Fiche pratique

© LEXISNEXIS SA - REVUE DES PROCÉDURES COLLECTIVES - N° 6 - NOVEMBRE-DÉCEMBRE 2019

3 La poursuite des contrats bancaires en cours en procédure collective

Michel DI MARTINO,
président du tribunal de commerce de Lens-le-Saulnier,
docteur en droit privé,
école doctorale DGEF – Laboratoire CRIFC-Besançon

CONTEXTE

Sauf résiliation dans les règles avant l'ouverture de la procédure, la poursuite des contrats financiers en cours fait partie du principe de la poursuite des contrats en cours, et ce, conformément à l'article L. 622-13 du Code de commerce.

Article L. 622-13 :

Nonobstant toute disposition légale ou toute clause contractuelle, aucune indivisibilité, résiliation ou résolution d'un

contrat en cours ne peut résulter du seul fait de l'ouverture d'une procédure de sauvegarde.

Le contractant doit remplir ses obligations, malgré le défaut d'exécution par le débiteur d'engagements antérieurs au jugement d'ouverture. Le défaut d'exécution de ces engagements n'ouvre droit au profit des créanciers qu'à déclaration au passif [...].

Ces contrats bancaires doivent être poursuivis, dès lors que la prestation que peut attendre l'entreprise est nécessaire et indispensable... et parfois vitale.

Prise de conscience du problème :

« Sous l'égide du président du tribunal de commerce de Lille métropole, une réunion s'est tenue le 10 mars 2017 au tribunal où étaient conviés, dans un esprit constructif, les banques locales ainsi que la Banque de France, les professionnels désignés et les juges consulaires. Son objectif était de faire prendre conscience aux partenaires financiers que leur refus du maintien des relations bancaires est, d'une part, illégal et, d'autre part, hautement préjudiciable aux entreprises. Enfin, il était rappelé aux représentants des établissements financiers les risques judiciaires pour la banque. [...]

Les chefs d'entreprise seuls ne sont pas armés pour s'opposer à la banque et baissent souvent les bras, alors que la loi est de leur côté. [...] L'action du professionnel aux côtés du dirigeant relève bien de sa mission de sauvetage de l'entreprise et d'aide au dirigeant [...] on pourrait imaginer que le juge-commissaire vérifie la situation bancaire et demande au professionnel ses instructions en cas de blocage... » (Ch. Delattre, *Le maintien des relations bancaires en cours de gré ou de force : bis repetita* : BJE juill. 2017, n° 114y4, p. 300).

COMMENTAIRES

A. - Domaine

1° Procédures concernées

Sauvegarde et redressement judiciaire. – Les contrats bancaires sont concernés par le principe de continuation des contrats en cours figurant à l'article L. 622-13 pour la procédure de sauvegarde. Par renvoi de l'article L. 631-14 à l'article L. 622-13, les dispositions de l'article L. 622-13, sont applicables à la procédure de redressement judiciaire.

Concernant la continuation des concours bancaires, le principe de la continuation des contrats en cours a bien été confirmé par la chambre commerciale de la Cour de cassation, qui a également jugé que l'administrateur judiciaire avait le pouvoir d'exiger la poursuite du compte courant, au nom du redressement de l'entreprise (Cass. com., 8 déc. 1987, n° 87-11.501 et 87-10.176).

La convention de compte doit se poursuivre normalement et automatiquement à l'ouverture de la procédure de redressement judiciaire de l'entreprise. Aucune clause ne peut stipuler la résiliation de la convention de compte pour une telle cause (C. com., art. L. 622-13 et L. 631-14 : règles relatives à la continuation des contrats en cours). La banque peut résilier la convention de compte mais pour une cause postérieure à

l'ouverture de cette procédure et sous condition de respecter le délai de préavis réglementaire. Il est interdit de fonder la résiliation d'un concours bancaire sur une inexécution financière antérieure au jugement d'ouverture (Cass. com., 1^{er} juill. 1997, n° 95-15.440).

Exemple : Une banque engage sa responsabilité, si durant la période d'observation, elle supprime la ligne de crédit et refuse la convention de Dailly, contrats en cours, pour lesquels elle s'était engagée auprès de l'administrateur qui avait décidé de continuer ces mêmes contrats en cours (CA Colmar, 1^{er} ch., 2011, n° 10/02130 : Rev. proc. coll. 2012, comm. 107, note A. Marin-Serfi).

Liquidation judiciaire. – En liquidation judiciaire, il est prévu depuis l'ordonnance n° 2008-1345 du 18 décembre 2018 (Ord. n° 2008-1345, 18 déc. 2018, art. 104) que l'ouverture ou le prononcé d'une liquidation judiciaire n'entraîne pas la résiliation ou résolution d'un contrat en cours, nonobstant toute disposition légale ou toute clause contractuelle contraire. Le liquidateur a la faculté d'exiger la continuation des contrats en cours en fournissant la prestation promise au cocontractant (C. com., art. L. 641-11-1).

Annexe 6 : Rapport de l'IFPPC

[\(Revenir au corps du mémoire\)](#)

[\(Revenir à la Conclusion\)](#)



PROJET DE LOI PACTE

REBONDIR

***Propositions
des administrateurs et mandataires judiciaires
visant à favoriser le rebond
de l'entrepreneur.e en difficulté***

- **La protection de plein droit de la résidence principale au seul bénéficiaire du débiteur méritant**
 - Exclure l'insaisissabilité de la résidence principale du débiteur lorsqu'une interdiction de gérer a été prononcée contre lui.
 - Remettre la résidence principale du débiteur dans la procédure collective lorsque celle-ci fait l'objet d'une sûreté au bénéfice d'une banque prêteuse afin d'éviter de confisquer le bien au profit de la banque, le débiteur perdant ainsi toute protection de la procédure collective.
Dans ce cas, prévoir une vente possible au profit des créanciers de la procédure collective tout en garantissant au débiteur un reste à vivre permettant le relogement rapide dans de bonnes conditions.

L'article L. 526-1 dernier alinéa du code de commerce est ainsi modifié :

L'insaisissabilité mentionnée aux deux premiers alinéas du présent article n'est pas opposable aux créanciers à l'administration fiscale lorsqu'il est relevé, soit de manœuvres frauduleuses, soit l'inobservation grave et répétée de ses obligations légales, ~~ou en ce de l'article 1720 du code général des impôts.~~

- **Mettre un terme au caractère automatique de l'ouverture d'une liquidation en cas de résolution d'un plan de redressement.**
L'objectif est de permettre une seconde chance à l'entreprise en redressement judiciaire avec possibilité de rechercher une solution de cession pour une résolution intervenant avant un délai de trois ans et la possibilité de présenter un nouveau plan de continuation si l'entreprise avait exécuté son plan pendant trois ans avant d'être confrontée à de nouvelles difficultés

L'article L. 631-20-1 du code de commerce est ainsi modifié :

Conformément aux dispositions du troisième alinéa de l'article L. 626-27, lorsque la cessation des paiements du débiteur est constatée au cours de l'exécution du plan, le tribunal qui a arrêté ce dernier décide, après avis du ministère public, sa résolution et ouvre une procédure de redressement judiciaire ou, si le redressement est manifestement impossible, une procédure de liquidation judiciaire.

- **Supprimer la voie de recours du débiteur sur le plan de cession**
En effet, il apparaît que celui-ci est malheureusement quelque fois victime de manœuvres d'un offreur évincé, alors que le plan de cession ainsi réformé plusieurs semaines après avoir été arrêté est une catastrophe pour la survie de l'entreprise.

L'article L. 661-6 IV du code de commerce est ainsi modifié :

IV.-Ne sont susceptibles que d'un appel de la part du ministère public ou du cessionnaire, dans les limites mentionnées à l'alinéa précédent, les jugements modifiant le plan de cession.

- **Marchés publics**
Ouvrir aux entreprises sous procédure collective les procédures d'appels d'offres publics.
- **Mettre en place un privilège de « Post Money », à l'instar de la new Money pour les financeurs arrivant après l'arrêté du plan de sauvegarde ou de continuation.**
- **Créer une mission biannuelle pour les AJMJ** afin de prévenir et diagnostiquer les difficultés pour les entreprises dépassant au moins un des seuils suivants : 1 550 000 € de bilan ou 3 100 000 € de chiffre d'affaires HT ou 50 salariés.
- **Créer un fond de garantie permettant la prise en charge de la mission de l'expert-comptable de l'entreprise en cessation de paiement.**

Annexe 7 : entretien du 24-12-2019 avec Mr Dominique-Paul Valée :

(Revenir au mémoire)

1- Pourriez-vous nous résumer en quelques lignes ce qui vous a encouragé à vous orienter vers le poste

Chef d'entreprise depuis 40ans, ingénieur dans l'industrie, entreprise In bonis, j'ai toujours fait preuve de beaucoup d'anticipation. Transmettre mon expérience et découvrir une nouvelle matière ma motivé à être juge.

A paris, pour être juge à la prévention et au traitement, il faut déjà avoir siégé 4 ans, cela après un examen interne et après avoir obtenu le DU droit des entreprises en difficultés de la Sorbonne. (Maintenant Mocc).

A Paris sur 180 juges, nous sommes 45 juges de procédure.

2- Etant proche des instances, notamment du tribunal de commerce de Paris, quel vision avez-vous de l'entreprise défaillante qui entre en procédure ?

Je n'ai aucune idée arrêtée si c'est votre question. Chaque cas est unique et mérite d'être traité également aux autres.

3- Avez-vous une opinion sur les éléments clés menant à la réussite de la procédure ?

La prévention, les procédures de mandats ad hoc et de conciliation, montrent des taux de réussite très bon : 75%.

Le dirigeant, s'il démarrait une procédure dans les délais maximiserait aussi ses chances de réussite

4- Pensez-vous que les professionnels qui entourent la procédure, ont un rôle à jouer ?

Oui clairement, en premier lieu les experts Comptables, qui d'abord dans la prévention et ensuite dans l'accompagnement du traitement. Ils sont néanmoins peu nombreux à accompagner leurs clients, à peine 10%.

5- La souffrance des chefs d'entreprises rencontrant des difficultés est-elle, selon vous, à prendre en considération dans le conseil et l'accompagnement de celle-ci? Si oui, comment le feriez-vous ?

Nous avons Agenda séré, 5 à 10 minutes par affaire, on module très rapidement et on apprécie la sensibilité du chef d'entreprise, on nous apprend à être humain et à faire preuve de compassion. Il n'est pas rare qu'un dirigeant s'effondre complètement lorsqu'on lui demande de s'expliquer. La réaction est parfois violente, il m'est même arrivé à plusieurs reprises de faire intervenir la sécurité, nous sommes face à des gens qui n'en peuvent plus et qui pensent que notre seul souhait est de les déposséder. A Paris, nous disposons d'une salle annexe à la chambre du conseil où est présent un Juge honoraire qui reçoit les dirigeants juste après l'audience afin de lui tenir un discours rassurant et lui présenter les associations d'aides psychologiques et de rebonds après l'échec, mais ce n'est pas systématique, on oriente vraiment ceux qui semblent être les plus affectés.

6- Conseilleriez-vous à un Dirigeant en procédure de ne pas se précipiter sur la proposition d'un plan, mais de donner le temps au temps et préférer un renouvellement de la période d'observation afin d'avoir suffisamment de recul pour apprécier la réelle opportunité du plan ?

Nous conseillons toujours nos entreprises en PO effectivement de ne pas se précipiter pour présenter un plan si elles n'ont pas eu le temps de démontrer une rentabilité et une génération de CAF suffisantes- pour les sociétés à forte saisonnalité, il faut notamment inclure la période de l'année génératrice de cash (l'été pour un restaurant d'une station de vacances)- nos procureurs se laissent d'ailleurs facilement convaincre à opter pour des prolongations exceptionnelles pour cela

7- Avez-vous déjà autorisé des contrats de « lease back » ou « fiducie sûreté » pour financer le BFR indispensable au bon fonctionnement de l'exploitation ? Avez-vous des exemples de société de leasing ou banque ayant participé à l'opération ?

Non je ne l'ai jamais fait, je me renseigne si quelqu'un de notre chambre y a déjà eu affaire et autorisé, a priori, je ne m'arrêtera pas à l'avis négatif du mandataire, mais je préfère demander à mes collègues avant de répondre.

Annexe 8 : Entretien avec Jean-Luc Douillard:

(Revenir au mémoire)

Psychologue clinicien, coordinateur du programme régional de promotion de la santé mentale et de prévention du suicide Sud Charente-Maritime CH de Saintonge, doctorant université Paris VII Diderot et Co-fondateur APESA

1- Pourriez-vous nous rappeler brièvement votre parcours et, les raisons qui vous ont poussé à créer l'association APESA avec Mr Binné ?

Je suis psychologue au centre hospitalier de Saintonge et coordonne depuis 20 ans un programme de prévention du suicide.

Une rencontre avec Marc Binné et la reconnaissance des souffrances vécues par les chefs d'entreprise et particulièrement les artisans et commerçants, mais aussi de plus en plus les professionnels libéraux m'ont convaincu de la nécessité d'agir.

J'ai déjà structuré par le passé des dispositifs de prévention du suicide pour des adolescents et jeunes adultes, pour des personnes détenues et leurs proches, pour des personnes en souffrance au travail, mais salariés, pour des personnes âgées en milieu rural. Je sais qu'un dispositif de prévention bien structuré et qui va à la rencontre des personnes qui souffrent là où elles sont et de quelque façon que s'exprime leur souffrance peut vraiment aider à éviter le pire.

2- Le cas spécifique de l'accompagnement du chef d'entreprise en souffrance aigue n'existait pas avant qu'APESA ne voit le jour, pourriez-vous nous expliquer brièvement comment vous avez su adapté un modèle qui convient ? A ce jour, combien de chef d'entreprises APESA a-t-elle aidée ?

Nous avons simplement mis bout à bout tous les ingrédients qui nous semblaient nécessaires à ce qu'un tel dispositif puisse permettre à des personnes en souffrance dans leurs fonctions d'entrepreneurs, puisse bénéficier d'une main qui venait prendre la leur pour les aider à passer des moments terriblement difficiles psychologiquement, mais pas seuls.

Nous formons des sentinelles (avocats, greffiers, mandataires judiciaires, juges, experts comptables, conseillers CCI, agents de l'URSSAF, de la banque de France, bénévoles des CIP,

agents généraux d'assurance, chefs d'entreprises, élus, au repérage de la crise suicidaire.

- Toutes les sentinelles ainsi formées ont accès à une fiche d'alerte numérique
- Quand ils rencontrent quelqu'un qui souffre de manière aiguë, ils lui proposent de lancer une alerte avec son accord vers un dispositif de soins dédiés
- Une psychologue coordinatrice de la veille sanitaire du dispositif (RMA) va traiter cette alerte et rappeler dans les 2 heures le chef d'entreprise concerné pour un entretien d'évaluation complémentaire de sa souffrance psychique.
- Il est alors mis en relation avec un psychologue du réseau APESA (le psychologue dédié prend l'initiative de l'appel du chef d'entreprise qui a besoin d'aide)
- Il bénéficie alors de 5 consultations gratuites chez ce psychologue pour être soutenu psychologiquement dans les moments les plus difficiles de sa vie d'entrepreneur

A ce jour en janvier 2020, 2000 sentinelles ont été formées sur 60 juridictions commerciales (tribunaux de commerce), 1700 chefs d'entreprises ont bénéficié d'une alerte, 1000 psychologues sont affiliés au dispositif APESA par convention. Le délai de rappel de la veille sanitaire est à ce jour de 1 heures 06 entre le moment où une sentinelle lance une alerte numérique et celui où la psychologue coordinatrice rappelle le dirigeant concerné.

3- Vous avez assisté à quelques audiences au Tribunal de Commerce de Pontoise, avec le recul, comment pensez-vous qu'il faille préparer le chef d'entreprise à cela ?

Je dirais que la première audience est un choc psychologique pour le chef d'entreprise, êtes-vous d'accord avec moi ?

Je pense que tous sommes concernés par la nécessité de faire plus d'information sur les procédures de traitement des difficultés des entreprises. En direction des chefs d'entreprises dès la création de leur projet et tout au long, mais aussi en direction de l'ensemble des professionnels de l'entreprise, qui accompagnent les entreprises et qui doivent être des acteurs de prévention.

Mais le plus difficile, c'est de faire changer le regard social, la culture qui en France plus qu'ailleurs il me semble, condamne celui qui échoue, au lieu de penser qu'il peut avoir gagné des compétences en se confrontant à l'échec pour conduire la plupart du temps un autre projet.

La première audience parce que c'est la première confrontation directe à la justice, est anxiogène, c'est d'ailleurs pour moi un facteur de risque de passage à l'acte suicidaire, donc il faut accompagner plus en amont l'annonce de la convocation judiciaire d'une part, et les moments de la confrontation judiciaire.

4- L'expert-comptable est réellement en première ligne, puisque conseiller privilégié du chef d'entreprise, avant, pendant et après les difficultés. Lorsque les désordres apparaissent et que le professionnel du chiffre doit en rendre compte à son client, quelle approche conseillerez-vous ?

De suivre la formation des sentinelles APESA, mais aussi de mieux s'informer des modalités de traitement des difficultés des entreprises, des associations qui accompagnent les dirigeants à travers ces moments difficiles.

Mais je pourrais dire aussi de garder toujours une distance dans les relations à ses clients d'une part parce que l'on est plus tout à fait assez objectif lorsque l'on se connaît trop bien et d'autre part parce que ce n'est pas facile de mettre des mots sur la situation d'une personne que l'on voit aller vers l'échec, on ne se sent pas toujours légitime. Pourtant la prévention est d'abord une histoire de proximité et de repérage précoce des difficultés avant de devenir une affaire de spécialistes des souffrances psychologiques.

5- Nous avons parlé de l'empathie et de ces effets, quel conseil donneriez-vous au professionnel expert-comptable, moins habitué qu'un médecin sur ces sujets, pour maîtriser son degré d'implication émotionnel ?

6-

Le professionnel expert-comptable, pour en rencontrer beaucoup en formation des sentinelles, a de multiples compétences au repérage des difficultés, du chiffre mais aussi du vécu psychologique des dirigeants qu'il accompagne.

Et pour apprendre à mieux maîtriser ses émotions, il faut déjà accepter l'idée que l'on puisse en avoir et en dire quelque chose plutôt qu'essayer de faire comme si l'on en avait pas dans sa posture professionnelle.

7- Pourriez-vous décrire brièvement le rôle des « Sentinelles »

- Repérer des difficultés
- Proposer un soutien psychologique
- Lancer des alertes

8- Vous avez été récemment sollicité par le Conseil Supérieur de l'Ordre des experts-comptables (CSOEC) et par La Compagnie Nationale des Commissaires aux comptes (CNCC) afin de faire connaître le dispositif APESA, pour sensibiliser au sujet mais aussi et surtout en prévention pour les confrères impactés par la Loi Pacte qui pourraient se trouver en situation de souffrance. Votre convention signée avec l'Ordre prévoit-elle d'élargir votre scope d'intervention aux conseils régionaux afin de sensibiliser un maximum d'experts comptables et commissaire aux comptes?

Pour bien des professions aujourd'hui, les souffrances psychologiques en lien avec le travail et les fonctions professionnelles sont multiples et parfois très aiguë. Le dispositif APESA doit pouvoir répondre à toute situation d'alerte, que ce soit pour un dirigeant que l'on accompagne ou un collègue que l'on sait en difficulté.

Mais c'est aussi à mon sens de la responsabilité des organisations professionnelles, nous n'avons rien à vendre, avoir la possibilité de faire aider quelqu'un qui traverse des difficultés psychologiques doit devenir une action citoyenne.

Nous répondons aux sollicitations au fur et à mesure qu'elles viennent à notre rencontre. Certaines professions sont aujourd'hui beaucoup plus exposées aux difficultés qu'elles ne l'étaient il y a encore quelques années.

A chacun d'entre nous de se rendre acteur de prévention, pour les autres, quel que soit le contexte ou le cadre de la rencontre.

9- Je préconise un suivi psychologique dès l'ouverture de la procédure collective pour tous les chefs d'entreprises, non pas en prévention du suicide dans un premier temps, mais d'abord pour qu'ils puissent être écouté et puissent partager leurs craintes et les surmonter. La réussite de la procédure tient surtout sur la capacité du chef d'entreprise à faire face. APESA peut-elle jouer ce rôle dans un premier temps ?

Oui ce pourrait être une extension encore plus préventive du dispositif de soutien des moments les plus difficiles, mais pas simple à faire tant il y a quotidiennement des dirigeants qui viennent dans les tribunaux de commerce et qui vivent très singulièrement ces moments.

10- Si l'on vous donnez carte blanche, que proposeriez-vous pour intervenir le plus en amont possible sur ces sujets, vous me parlez d'un suivi annuel obligatoire et d'inter-professionnalisation, pourriez-vous m'en dire plus ?

Je préconise et vais expérimenter des consultations en santé (somatiques et psychiques) obligatoires tous les ans pour chaque créateur d'entreprise. Je pense que prendre l'habitude d'aller discuter de soi chez un professionnel quand tout va bien nous donne plus facilement l'impulsion d'y retourner au plus vite lorsque l'on commence à rencontrer des difficultés et avant que cela n'enferme vers des idéations suicidaires.

Apprendre à parler de son projet « santé globale » puisque la santé d'un chef d'entreprise dépend quand même essentiellement de la santé financière de son projet d'entrepreneur, me semble être une perspective très préventive.

Annexe 9 : Entretien du 17-12-2019 avec Mr Di Martino⁹⁸ :

[\(Retour au mémoire\)](#)

1- En tant que Président de tribunal de commerce, expert-comptable et expert du droit des entreprises en difficulté, diriez-vous que l'expert-comptable a sa place dans l'accompagnement de ses entreprises ?

L'expert-comptable a parfaitement sa place. J'ajouterai qu'il est même souhaité.

L'expert-comptable accompagne très rarement son client en audience, ce que je trouve regrettable mais, lorsqu'il est absent, le dirigeant le pointe souvent du doigt pour le rendre responsable de la situation !

2- Dans la pratique, en pourcentage des affaires ouvertes au sein du tribunal de Long le Saulnier, à combien estimeriez-vous le nombre d'affaires ouverte par les entreprises assistées par leur Expert-comptable ?

J'ai mené une étude sur le sujet justement au sein du tribunal, sur 160 affaires ouvertes, je n'ai compté que 16 experts comptables accompagnant leur clients.

J'ajouterais que ceux-ci, quand ils se présentent avec leurs clients, sont très bien accueillis par le tribunal.

3- Diriez-vous que les experts comptables son peu formé sur le sujet des entreprises en difficultés ?

Oui, ils sont peu nombreux à s'y intéresser selon moi, à titre d'exemple, dans le Jura région que je connais très bien, nous sommes peu d'experts comptables, on se connait tous ! Je dirais que parmi tous mes confrères, seulement 20% doivent maîtriser les bases du droit des entreprises en difficulté.

Je ne rencontre pas beaucoup de confrère portant les dossiers devant les juges, je participe à toutes les audiences d'ouvertures de procédures, je sais donc de quoi je parle.

⁹⁸ Référent en matière de droit des entreprises en difficulté pour la profession, Expert-Comptable et Commissaire aux comptes, président du Tribunal de Commerce de Long le Saulnier, Doctorant en droit privé

Le droit des entreprises en difficulté n'est pas la préoccupation des EC. TRES REGRETTABLE.

La profession pourrait pourtant se faire un nom dans ce domaine

4- Pourquoi aussi peu ? Par méconnaissance du droit ? Pour non-paiement des honoraires et donc de la suspension de la mission ?

La faiblesse et le risque d'honoraires ne sont pas inconnus au problème.

5- Au sein de votre cabinet, sur les missions d'assistances aux entreprises en difficulté – procédure, disposez-vous d'un guide de mission ? Formez-vous les collaborateurs sur le sujet ? Entretenez-vous des relations de collaboration avec des mandataires et/ou administrateurs ?

Le département du jura est un petit département (dynamique) la dimension, permet de rencontrer assez facilement les AJMJ, qui restent à notre disposition.

Pas de guide de mission dans le cabinet.

Quelques collaborateurs connaissent le sujet ...et me soumettent les cas particuliers

Naturellement lorsque un client du cabinet se présente devant le tribunal et que je suis président d'audience, **règle absolue : je me déporte.**

6- Etant membre de la commission prévention au sein du CSOEC, diriez-vous que le sujet des entreprises en difficulté préoccupe la profession ?

La commission prévention s'efforce de communiquer sur le sujet et organise des colloques et diffuse des documents et outils sur le site de l'ordre

7- Indépendamment des honoraires non versé mais de par la loi qui nous donne une prérogative exclusive sur l'exercice de notre profession, qui fait de nous l'interlocuteur privilégié des entreprises, n'est-ce pas notre devoir d'accompagner l'entreprise défailante jusqu'au bout ?

Bien sûr, pour moi une évidence.

8- A l'extrême, pensez-vous qu'un fond de garantie créer est géré par la profession sur le modèle des mandataires et administrateurs pour le paiement des honoraires de la

procédure en cas d'insuffisance d'actifs, permettra-t-elle d'engager davantage d'expert-comptable dans la mission d'accompagnement ?

Ce que vous développez, a fait l'objet d'une initiative de l'ordre : l'assurance santé (très bonne idée) cette opération n'a pas eu la suite souhaitée. Un avant-projet de texte avait également été présenté au parlement, sans suite.

9- De par vos fonctions de Président du TC de Long le Saulnier et donc votre présence au plus près des organes de la procédure, au-delà du plan technique, la dimension psychologique liée à l'état du chef d'entreprise, est-elle à prendre en considération dans la procédure elle-même ? Orientez-vous le chef d'entreprise vers un Psychologue ou éludez-vous cet aspect ?

Dans notre tribunal, une consigne respectée par tous les juges : être humain avec le justiciable, tout en respectant les textes.

10- Aux termes de la procédure, les prononcés de sanctions sont-ils courants ?

En 10 ans, plus de 140 interdictions de gérer prononcées ...sur environ 2000 procédures.

11- Pourriez-vous résumer, en quelques lignes, les raisons qui selon vous ralentissent le déploiement de nos outils qui pourtant permettraient, s'ils étaient utilisés à temps, de sauver un grand nombre d'entreprise.

Une méconnaissance des textes et des possibilités d'accompagnements devant le tribunal, par la profession.

La réputation d'assistance d'entreprise en difficulté, médiatisée, aurait un très bon effet sur l'économie et **plairait beaucoup aux pouvoirs publics**. Notre conseil supérieur devrait prendre en main le sujet.

Par des communications et l'organisation de formations. Ce comportement aurait un bel effet médiatique vis-à-vis du monde des entreprises et des pouvoirs publics.

Important : Apprendre à l'expert-comptable à agir très tôt pour son client, et non pas au dernier moment, comme souvent ; connaître parfaitement la prévention et ses avantages

Mon opinion : un expert-comptable qui connaît parfaitement les chiffres et le droit des entreprises en difficulté, peut être un homme redoutable ! Qui sera respecté.

Annexe 11 : Annuaire des CIP

[\(Retour au mémoire\)](#)



LISTE DES CIP TERRITORIAUX

IDF

CIP 92

41, rue des 3 Fontanot,
92000 Nanterre
Pour prendre rendez-vous :
01 47 25 91 21

CIP 93

11 rue de l'Indépendance,
93000 Bobigny
Pour prendre rendez-vous :
01 41 60 80 80
cipseinesaintdenis@gmail.com

CIP 75

50 rue de Londres,
75008 Paris
Pour prendre rendez-vous :
01 55 04 31 31

CIP DES YVELINES (VERSAILLES)

21 avenue de Paris,
78000 Versailles
Pour prendre rendez-vous :
01 30 84 79 01
cipyvelines@cci-paris-idf.fr

CIP DE SEINE ET MARNE

259, rue Pierre et Marie Curie Parc d'activités,
77000 Vaux le Penil
Pour prendre rendez-vous :
01.64.79.76.00

NORD-OUEST

CIP ROUEN-DIEPPE

6, place Saint-Marc,
76000 Rouen
Pour prendre rendez-vous :
02.35.89.02.16

CIP SEINE ESTUAIRE

181 Quai Frissard- BP1410,
76067 Le Havre
Pour prendre rendez-vous :
02 35 11 25 59

CIP NORMANDIE OUEST

1 rue René Cassin,
14911 Saint-Contes
Pour prendre rendez-vous :
07 87 06 35 99
cipmanche@gmail.com

CIP BASSE NORMANDIE - MANCHE

Rue de l'Oratoire,
50180 Agneaux
Pour prendre rendez-vous :
06 63 98 24 60

CIP DE L'ORNE

12 Place du Palais,
61002 Alençon
Pour prendre rendez-vous :
02 33 82 82 60

CIP COTE D'ARMOR

CCI des Côtes d'Armor,
16, rue de Guernesey,
22000 Saint-Brieuc
Pour prendre rendez-vous :
02 96 63 55 35

CIP DE DINAN

Chambre des Métiers,
22103 Dinan
Pour prendre rendez-vous :
02.96.76.27.37

CIP DE MAYENNE

18 rue de Verdun,
53000 Leval
Pour prendre rendez-vous :
0 800 100 259

CIP D'ANGERS

14 allée du Haras,
49000 Angers
Pour prendre rendez-vous :
0 800 100 259

CIP DE LOIRE ATLANTIQUE

14 Bld Winston Churchill,
44100 Nantes
Pour prendre rendez-vous :
0 800 100 259

CIP DE CHARENTE

27 Place Bouillaud,
16021 Angoulême
Pour prendre rendez-vous :
05 45 20 55 68
cipcharente@angouleme.cci.fr

SUD-OUEST

CIP DE BORDEAUX

17 Place de la Bourse,
33000 Bordeaux
Pour prendre rendez-vous :
05 56 79 52 91
cip-bordeaux@bordeauxgironde.cci.fr

CIP DE MARMANDE-VILLENEUVE SUR LOT

Résidence Guizibères,
35 rue Léopold Faye,
47200 Marmande
Pour prendre rendez-vous :
0 800 000 247
cip47@vg-agglo.com

CIP DE MONT DE MARSAN

293 avenue du Maréchal Foch,
40003 Mont-de-Marsan
Pour prendre rendez-vous :
0 800 00 64 40

CIP DE DAX

128 avenue Georges Clémenceau,
40100 Dax
Pour prendre rendez-vous :
0 800 00 64 40

CIP DE BAYONNE

50-51 allées Marines,
64100 Bayonne
Pour prendre rendez-vous :
0 800 80 52 15
cip.paysbasque@bayonne.cci.fr

CIP DE TARDES ET DES HAUTES PYRENEES

Centre Kennedy 1 rue des évadés
de France - BP350,
65000 Tarbes
Pour prendre rendez-vous :
05 62 51 88 88

CIP DE HAUTE-GARONNE

11, Boulevard des Récollets,
31400 Toulouse
Pour prendre rendez-vous :
05 61 14 71 60
cipdehautegaronne@gmail.com

CIP AUDE

CCI de l'Aude,
3, Boulevard Camille Pelletan,
11890 - CS30011 - Carcassonne
Pour prendre rendez-vous :
06 63 27 73 98

Antenne de Narbonne

1 avenue du Forum,
11100 Narbonne
Pour prendre rendez-vous :
06 63 27 73 98

SUD-EST

CIP DE MONTPELLIER

CCI Hérault Zone aéroportuaire - CS 90066,
34137 Mauguio
Pour prendre rendez-vous :
04 99 51 53 80

CIP DU VAUCLUSE

ZI de Courtine,
141, rue des Rémouleurs,
84000 Avignon
Pour prendre rendez-vous :
04 90 27 52 84
aviste@cga84.fr

CIP DE NÎMES

16, rue Regale,
30013 Nîmes
Pour prendre rendez-vous :
1 06 80 00 81 97

CIP D'AIX-EN-PROVENCE

Maison des Entreprises,
45 rue Frédéric Joliot,
13290 Aix en Provence
Pour prendre rendez-vous :
04 42 54 47 52

CIP HAUT VAR

247 rue J. Aicard,
83300 Draguignan
Pour prendre rendez-vous :
04 64 22 63 44

CIP DE MARSEILLE

CCI Marseille - Provence,
Palais de la Bourse - CS21856,
13221 Marseille
Pour prendre rendez-vous :
01 04 91 13 85 87

CIP DE TOULON

Maison de Justice et du Droit,
Centre Commercial Carrefour Mayot,
Place Besagne Traverse des Minimes,
83000 Toulon
Pour prendre rendez-vous :
04 98 00 49 85

CIP DE NICE

CCI Nice Côte d'Azur,
20 bd Carabacel - CS 11259,
6005 Nice
Pour prendre rendez-vous :
0800 422 222

NORD-EST

CIP LITTORAL HAUTS DE FRANCE

Quai des Entreprises,
1 rue du Dyck,
59140 Dunkerque
Pour prendre rendez-vous :
03 28 66 36 85
quai.des.entreprises@wanadoo.fr

CIP D'HAZEBROUCK

80 boulevard de l'Abbé Lemire,
59190 Hazebrouck
Pour prendre rendez-vous :
03 28 52 93 70

CIP GRAND HAINAUT

3, avenue du Sénateur Girard,
59308 Valenciennes
Pour prendre rendez-vous :
03 27 51 35 13

CIP DE L'ARTOIS

8, rue du 29 Juillet,
62000 Arras
Pour prendre rendez-vous :
03 21 23 84 61

CIP DE LAISNE

Office de Tourisme de Saint-Quentin,
2100 Saint-Quentin
Pour prendre rendez-vous :
03 23 62 16 74

CIP DE FAIN

1 rue Joseph Bernier,
1002 Bourg-en-Bresse
Pour prendre rendez-vous :
04 74 32 80 57

CIP SAÔNE-ET-LOIRE

CCI Saône et Loire,
1 avenue de Verdun,
71100 Chalon sur Saône
Pour prendre rendez-vous :
03 85 42 36 06

CIP DU DOUBS

CCI Doubs,
45 avenue Villarceau,
25042 Besançon
Pour prendre rendez-vous :
03 81 25 25 59

CIP DE BELFORT

1 rue du Docteur Charles Fréry,
90004 Belfort cedex
Pour prendre rendez-vous :
03 84 54 54 37

CIP DE DIJON

5 place du rosoir,
BP 50956
21009 Dijon
Pour prendre rendez-vous :
03 80 59 65 20

CIP ALSACE

Antenne de Mulhouse
Maison des entrepreneurs,
11 Rue du 17 Novembre,
68100 Mulhouse
Pour prendre rendez-vous :
03 88 60 14 68
cip-alsace@hotmail.fr

Antenne de Strasbourg

11 avenue de la Forêt Noire,
67084 Strasbourg
Pour prendre rendez-vous :
03 88 60 14 68
cip-alsace@hotmail.fr

CIP DE MOSELLE

10-12 avenue Foch,
57000 Metz
Pour prendre rendez-vous :
03 87 52 31 26

CIP AUVERGNE - PUY DE DÔME

9 Rue Patrick Depailler,
63000 Clermont-Ferrand
Pour prendre rendez-vous :
04 75 19 02 02
cip63@auvergne.experts-comptables.fr

CIP DU BASSIN ROANNAIS

4 rue Marengo,
42334 Roanne
Pour prendre rendez-vous :
04 77 44 54 07

CIP LOIRE SUD

27 Cours Fauriel,
42000 Saint-Etienne
Pour prendre rendez-vous :
04 77 43 04 44
ciploiresud@laposte.net

Annexe 12 : Entretien avec William NAHUM, expert-comptable et Président du CIP National :

[\(Retour mémoire\)](#)

1- La profession semble se mobiliser sans que nous réussissions finalement à faire adhérer les consœurs et confrères sur ces sujets.

Il est vrai que procédure collective pose un problème d'honoraires non réglés, potentiellement perdus, néanmoins, les honoraires de la procédure ne devraient-ils pas être garanti faisant ainsi peser moins de risque sur l'expert-comptable qui souhaite accompagner son client dans ces situations critique ? Pensez-vous illusoire de croire que l'ordre pourrait décider d'affecter une part de la cotisation à un fond de ce type ?

Nous ne sommes pas responsables des difficultés de l'entreprise et ne formulons que des recommandations. Il est de la responsabilité du Dirigeant de les suivre. Lorsqu'un médecin dit à un malade qu'il faut se soigner et que celui-ci refuse, alors il ne peut pas l'obliger. S'il revient plus tard encore plus malade, le médecin, s'il le peut encore, l'aidera mais avec beaucoup moins de chance pour que le traitement réussisse. C'est pareil pour nous.

Dans la même idée, un client qui fait appel à un avocat sait que celui-ci lui facturera l'heure d'entretien à son cabinet, les appels téléphoniques. Il sait que l'avocat ne travaille pas gratuitement. Pourquoi cela serait-il différent pour nous ? Etre un soutien et à l'écoute dans de juste proportion et ainsi ne pas délaisser les autres clients du cabinet, lorsque le client sait que ce n'est pas gratuit, permettra qu'il vous sollicite alors moins »

Nous avons déjà du mal au CSOEC pour mener à bien le projet de l'action sociale, qui permet d'aider les confrères en difficulté, je vois mal comment nous pourrions créer un fond qui occasionnerait un besoin énorme qui plus serait extensible et auto prescripteur

Il est souhaitable de faire un certain effort par les EC, j'ai déjà eu à accompagner gratuitement un vieux client mais, j'aurais du mal à accompagner le jeune qui ne m'aura pas écouté et, client depuis peu au cabinet. C'est du cas par cas. Il faudrait pouvoir accepter la mission sur des critères objectifs

2- Vous avez-vous-même une très grande expérience en ce qu'il s'agit de la prévention et de l'accompagnement des chefs d'entreprises en difficulté, notamment avec le CIP mais aussi grâce à votre carrière très riche en cette matière complexe. J'ai été surpris du taux très faible de 10% de l'expert-comptable représentant son client au tribunal. Taux indiqué

à plusieurs reprises par président du TC, juges et Greffiers.

D'après vous qu'est ce qui explique notre absence ?

C'est évidemment le risque de non-paiement des honoraires sur des missions très coûteuses en temps, indéniablement.

3- Diriez-vous vous-même que le facteur psychologique est difficile à appréhender dans ces missions particulières ? La réussite de la mission tenant en réalité à la capacité du dirigeant à pouvoir se relever et redresser son entreprise

On touche à l'humain et à la personne, cela est toujours difficile, il faut être prêt à s'investir émotionnellement et c'est très dur, je suis d'accord avec ce que vous dites, on peut faire tout ce que l'on veut, si le dirigeant n'est pas impliqué, la procédure à peu de chance d'aboutir. Orienté le dirigeant vers une structure de soutien psychologique et surement la bonne chose à faire.

Le CIP c'est d'ailleurs rapproché du réseau APESA à ce titre, nous intégrons maintenant l'accompagnement psychologique des dirigeants en difficultés

4- D'après vous, qu'est-ce qui rendrait plus efficace les procédures collectives en France ?

Conseillé au client de prendre un avocat quand cela devient compliqué mais, l'expert-comptable très qualifié serait redoutable dans ce domaine, mais nous ne pouvons travailler gratuitement.

J'avais initié un rapprochement avec les assurances visant à les convaincre d'intégrer à leur police d'assurance responsabilité des dirigeants, une garantie de prise en charge des frais de procédure, « l'assurance santé ». Il faudrait que vous travaillez sur cette piste et élargir les garanties existantes.

Annexe 13 : Détermination de l'état avéré ou non de cessation des paiements⁹⁹ :

[\(Retour mémoire\)](#)

Actif disponible	Ne pas retenir	À retenir
Actif immobilisé		
Immobilisations incorporelles (fonds, marque, etc...)	X	
Immobilisations corporelles	X	
Immobilisations financières	X	
Immobilisations cessibles immédiatement		X
Actif circulant		
Stocks	X	
Stocks cessibles rapidement		X
Créances clients recouvrables rapidement		X
Créances douteuses	X	
Créances litigieuses	X	
Crédit TVA		X
Crédits d'impôts éligibles à remboursement (CICE, CIR, etc...) ou finançables		X
Valeurs de placement nanties	X	Si levée de nantissement immédiate
Valeurs de placement (non nanties)		X
Trésorerie		X
Autres - selon la disponibilité Ex. : dividendes à recevoir	X	X
Actif disponible		TOTAL

⁹⁹ Source : Accompagnement des entreprises en difficultés, CSOEC Edition 2018

La mission d'assistance et de conseil de l'expert-comptable dans l'accompagnement des entreprises en difficulté -Annexe 13 : Détermination de l'état avéré ou non de cessation des paiements :

Passif exigible	Ne pas retenir	À retenir
Capitaux propres		
Emprunts long terme	X	Dernière échéance
Emprunts moyen terme	X	Dernière échéance
Concours bancaires courants (découvert)		
Découvert autorisé	X	
Découvert non autorisé (sauf si tolérance du banquier)		X
Découverts dénoncés		X
Avances et acomptes reçus sur commandes	X	
Dettes fournisseurs		
Impayés - rejets de la banque		X
Accords et moratoires	X	
Pas de réclamation	X	
Rappels fournisseurs avec LR - AR		X
Dettes fiscales et sociales		
Non réglées à l'échéance		X
Assignations		X
Mise en recouvrement		X
Délais accordés et moratoires	X	
Dettes au personnel (si remboursement à très court terme)		X
TVA et dettes sociales provisionnées	X	
Provision pour congés payés (sauf si dus rapidement)	X	
Créditeurs divers		Dernière échéance
Compte courants associés (impossibilité de remboursement)	X	
Produits constatés d'avance	X	
Passif exigible		TOTAL

Annexe 14 : Entretien du 21 Février 2019 : Corinne DAVOUST, Chef comptable en PME.

[\(Retour mémoire\)](#)

Corinne DAVOUST a accompagné sa direction dans le déclenchement de la procédure collective. Du fait de sa position de chef comptable, elle avait un rôle central. Elle menée la discussion lors des audiences sur tous les aspects chiffrés, elle du parfois même se substituer à l'avocat face au juges, celui-ci étant absent. Corinne a toujours eu un devoir de discrétion vis-à-vis de ses collègues, salariés de l'entreprise. Tirailé par sa position, le chef comptable en PME doit être vigilant quant aux informations qu'il divulgue alors, il est constamment sur ses gardes et met naturellement une distance avec les autres collaborateurs de l'entreprise.

La direction, si elle souhaite maîtrisée un maximum l'information peut insister à ce que son chef comptable soit désigné représentant des salariés. Cela fut le cas pour Corinne, désigné par ses collègues pour les représenter.

Elle nous raconte son expérience :

En 2008, j'étais comptable dans une compagnie de transport de voyageurs, essentiellement de transport scolaire. Sur une période d'environ 4 ans, trois gros marchés publics ont été perdus car le Conseil Général favorisait les groupes de transport. Les salariés chauffeurs étaient transférés au nouvel attributaire. Les effectifs de l'entreprise sont passés de 90 salariés en 2000 à 25 en 2008. L'entreprise s'affaiblissait d'années en années.

Approche des Dirigeants face à l'affaiblissement de l'entreprise.

Les dirigeants n'avaient pas beaucoup de notion de gestion malgré 30 ans d'activités. Ils n'ont pas su profiter des « bonnes années » pour renforcer leurs capitaux propres : ils ont plutôt « bien vécu » ; salaires conséquents...voitures haut de gamme à la charge de l'entreprise Téléphone et carburant payés par l'entreprise. Les années 1980 /1990 sont des années fastes car l'attribution des marchés publics n'est pas trop difficile à mener. Les dirigeants sont connus ; les marchés sont réattribués facilement. Le besoin en fonds de roulement est progressivement comblé par l'accord de découvert bancaire pour lequel ils sont cautions !! A la première perte du marché public, les dettes fournisseurs se creusent. Les dirigeants ne s'inquiètent pas tellement et pensent que cela va s'arranger. Puis à la perte du deuxième marché, ils prennent conscience. Car les dettes s'amoncellent et le découvert

bancaire est continu. Ils prennent conseil auprès d'une connaissance qui a travaillé dans une banque. L'expert-comptable ne semble pas très consulté... Etant en SAS, un avocat s'occupe de la partie juridique. Mais je n'ai jamais entendu les dirigeants dire qu'ils sont à l'écoute des conseils. Ils réinjectent des fonds provenant de la vente d'un terrain personnel. Ce montant ne suffit pas. Un des Dirigeant est en âge de retraite. Il la prend afin de soulager d'un salaire l'entreprise. Je parle avec les dirigeants de la situation. Ils se voilent la face. Je parle personnellement à l'expert-comptable qui me donne des conseils (garder les chèques des clients, déposer vers le 25/26, m'informer du jour d'audience, des documents à prévoir) Je prévois « qu'un jour » nous n'aurons pas assez de trésorerie pour payer les salaires. C'est moi qui ai initié le « dépôt de bilan » après avoir appelé l'expert-comptable. La banque avait posé son ultimatum : le compte était débiteur à un montant nettement supérieur à l'accord de découvert. La crainte des dirigeants était que leurs mauvaises affaires soient dévoilées dans le journal. A la suite de la première audience, les dirigeants étaient soucieux de la suite...Un administrateur était nommé..

Qu'allait-il se passer ?

Les Dirigeants ont suggéré aux salariés de me nommer Représentant des salariés....ce qu'ils ont accepté....

J'ai accompagné la Dirigeante à toutes les audiences accompagnées d'un avocat. J'étais la principale interlocutrice de l'administrateur car c'est moi qui produisais les documents comptables demandés.

Bien que représentant des salariés, la Dirigeante ne souhaitait pas que je remonte aux salariés d'informations...pour ne pas les inquiéter...je me contentais de dire que le tribunal prolongeait de deux mois la période d'observation.

L'administrateur souhaitait faire une offre de reprise de l'entreprise à un groupe de transport.

J'ai consulté les salariés pour avoir leur approche : personne ne se prononçait car « on sait ce qu'on quitte, pas ce qu'on retrouve » !!

Je rencontre la Sté K qui propose ses conditions de reprise du personnel et m'explique leur projet.

La Dirigeante et son fils (responsable logistique) voit d'un mauvais œil cette rencontre qui ne correspond pas à leur attente. Elle fait pression auprès des salariés pour qu'ils fassent

valoir leur préférence à l'entreprise au lieu du groupe. En fait, les dirigeants ont la crainte de perdre leur entreprise et de ne pas pouvoir couvrir les dettes qu'ils ont cautionnées. Malgré les soucis qu'ils avaient à supporter, je pense qu'ils n'ont jamais souhaité quitter l'entreprise qui leur assurait un salaire confortable et frais annexes. Conscient ou inconscient ? L'argent mène son lot d'inconscience...au détriment des fournisseurs.

La période d'observation a duré 18 mois avec une audience tous les 2 mois. C'est très long et angoissant mais incontournable car il faut du temps pour pouvoir se projeter.

Vers 16 mois, un « conseiller » établit un plan. Je suis écartée des affaires car mon sort est le licenciement économique : la comptabilité et les paies seront externalisés dans le cabinet comptable.

A ce jour, l'entreprise est toujours existante. Les comptes mis en ligne sur Société.com dénotent une faible rentabilité et un gros besoin en fonds de roulement. Des marchés publics ont été récupérés...

Expérience enrichissante pour moi. Mais éprouvante !! Je n'aurai jamais dû accepter d'être juge et partie : représenter des salariés et être le bras droit de la Direction.

Annexe 15 : Première convocation du Mandataire judiciaire

[\(Retour mémoire\)](#)

Monsieur,

J'ai l'honneur de vous informer que par Jugement en date du **11 mai 2017**, le Tribunal de Commerce de Bernay a ouvert une procédure de **sauvegarde** à votre égard et j'ai été désignée en qualité de **Mandataire judiciaire**.

En cette qualité, je vous prie de bien vouloir vous présenter **à mon Etude**, le :

18/05/2017 à 17 H 30

muni(e) de tous les documents réclamés dans la liste jointe à la présente, lesquels doivent être datés, signés et certifiés sincères et véritables.

J'attire tout particulièrement votre attention sur l'obligation légale qui vous incombe, en vertu des dispositions des articles L.622-6 NOUVEAU et R.622-4 du CODE DE COMMERCE, de me remettre **les éléments suivants**:

- la **LISTE** certifiée sincère de vos créanciers **COMPORTANT** la mention de leur **NOM OU DENOMINATION**, de leur **SIEGE OU DOMICILE**, du **MONTANT DES SOMMES DUES** au jour du jugement d'ouverture, des sommes à échoir et leur date d'échéance, la nature de leur créance, les sûretés et privilèges dont chaque créance est assortie;

- la liste des contrats en cours avec mention de leur objet;

- la liste des instances en cours.

Je vous précise qu'à défaut de satisfaire à cette obligation dans le délai d'un mois, le Tribunal pourra en vertu des dispositions de l'Article L.653-8 NOUVEAU du CODE DE COMMERCE prononcer à votre encontre une interdiction de gérer.

Annexe 16 – Présentation simplifiée de la fiducie

(Retour mémoire)

La fiducie à la française est relativement méconnue (ce régime n'a été introduit en France qu'en 2007) mais permet toutefois de réaliser un certain nombre d'opérations, à des conditions avantageuses. Toutefois, la complexité de la fiducie et l'existence d'autres méthodes plus simples ne permet aujourd'hui pas à la fiducie de connaître un véritable essor.

Par principe, la fiducie permet à une personne de transférer la propriété de biens, de droits ou de sûretés dans un **patrimoine d'affectation** géré par un fiduciaire au profit d'un bénéficiaire, à charge pour le fiduciaire de les restituer.

Il existe deux types de fiducie, la fiducie légale et la fiducie conventionnelle (encadrée par un contrat). Dans les faits, la fiducie conventionnelle est bien plus utilisée.

Les différentes parties à la fiducie sont les suivantes :

- **le constituant** qui se dessaisi de ses biens ou droits et qui les transfère au fiduciaire. Le constituant est partie au contrat de fiducie ;
- **le fiduciaire** est celui qui recueille les biens ou droits du constituant, à charge pour lui de gérer ces éléments et de réaliser l'objectif de la fiducie. Le fiduciaire est lui-aussi partie au contrat. Il est en outre possible de prévoir plusieurs fiduciaires ;
- **le bénéficiaire** du contrat, qui recueillera les biens ou droits à l'issue du contrat de fiducie. Ce bénéficiaire n'est pas partie au contrat.

A la fin de la fiducie, le patrimoine fiduciaire peut être transféré au bénéficiaire (qui peut aussi être le constituant ou le bénéficiaire).

Les avantages de la fiducie-sûreté est un produit à destination des entreprises pour faciliter l'externalisation de leur immobilier d'entreprise et leur permettre de financer leur développement. La fiducie-sûreté présente l'avantage par rapport au « lease-back », d'avoir un coût de constitution moindre, une neutralité fiscale pour le constituant (si l'opération se déroule sans défaillance) et pour la banque prêteuse, une sécurité équivalente à celle d'un crédit-bail immobilier où la propriété de l'immeuble est utilisée à titre de sûreté.

Source : <https://www.reclx-avocats.com/fr/fiches-pratiques/cat-1-societe/58-les-avantages-de-la-fiducie.html>

Annexe 17 : Le classement des créanciers

(Retour mémoire)

Les créanciers postérieurs à l'ouverture de la procédure sont payés avant les créanciers antérieurs.

Au sein de chaque catégorie il y a un ordre de classement des créanciers.

Celui-ci dépend des règles des procédures collectives et des règles du droit des sûretés.

Il est difficile d'établir un classement des créanciers mais il peut être présenté de la sorte :

- **Créanciers postérieurs**
 - Créanciers postérieurs privilégiés
 - Super-privilege des salariés ;
 - Privilège des producteurs agricoles ;
 - Privilège des frais de justice ;
 - Les prêts et créances consentis avec un délai de paiement ;
 - Autres créances selon leur rang ;
 - Créanciers postérieurs chirographaires ←
- **Créanciers antérieurs**
 - Créanciers antérieurs privilégiés :
 - Classement en fonction des rangs du privilège ou de la sûreté et parfois de la date d'inscription ;
 - Créanciers antérieurs chirographaires.
 - Répartition de la somme « *au marc-le-franc* », c'est-à-dire proportionnellement au montant leur créance.

L'expert-comptable qui accompagne son client se situe à ce dans le rang des créanciers

Source : <https://brochard-avocat.com/le-classement-des-creanciers-dans-les-procedures-collectives/>

Annexe 18 : Evaluation FDC LR à L'origine

[\(Retour au mémoire\)](#)

VALO FDC LE RALL	2 015	2 014	2 013	2 012	2 011	2 010	2 009	2 008	2 007
Commissions Tabac (Remise Brute)	49 800	46 700	51 000	60 700	60 600	56 900	59 900	58 500	57 600
Droits de Licences & Redevances	-8 000	-6 900	-8 500	-10 200	-10 000	-9 400	-9 100	-8 700	-10 500
Commissions Loto	10 600	13 300	11 900	12 300	12 600	12 000	6 800	6 600	7 300
Commissions Jeux	10 400	10 000	11 400	8 700	7 400	7 200	14 500	14 800	13 100
Commissions Presse	25 200	26 900	34 700	38 800	43 500	44 000	36 600	47 500	40 500
Commissions Autre	2 400	3 700	4 400	4 100	3 900	4 400	4 600	6 400	6 500
Sous Total Commissions	90 400	93 700	104 900	114 400	118 000	115 100	113 300	125 100	114 500
CA Cartes Téléphoniques	11 800	15 300	19 800	28 000	32 600	35 400	45 400	50 200	60 100
CA Tabletterie Carterie	17 300	17 400	18 300	20 400	19 400	20 900	23 100	22 800	17 800
Sous Total CA	29 100	32 700	38 100	48 400	52 000	56 300	68 500	73 000	77 900
Total Produits Exploitation	119 500	126 400	143 000	162 800	170 000	171 400	181 800	198 100	192 400
Achats Cartes Téléphoniques	8 500	13 000	18 400	26 100	31 500	33 600	41 700	47 800	56 100
Achats Tabletterie Carterie	10 800	10 200	9 700	11 900	14 600	11 500	11 300	9 500	10 600
Sous Total Achats de Marchandises	19 300	23 200	28 100	38 000	46 100	45 100	53 000	57 300	66 700
Autres Achats et Services Extérieurs	30 500	30 500	35 600	37 800	40 900	43 700	40 100	35 300	26 900
<i>Plafonnement Frais Bancaires à 5.000 €</i>			-4 800	-4 600	-5 100	-5 300	-3 000		
Impôts et Taxes (Hors CSG-CRDS)	900	900	1 300	600	600	700	900	1 200	4 000
Autres Charges									
Sous Total Autres Charges	31 400	31 400	32 100	33 800	36 400	39 100	38 000	36 500	30 900
EBE Hors Frais de Personnel	68 800	71 800	82 800	91 000	87 500	87 200	90 800	104 300	94 800
Déduction 1.5 SMIC Chargés	36 300	35 600	35 200	34 800	34 100	33 300	32 900	32 200	31 400
EBE Corrigé de référence	32 500	36 200	47 600	56 200	53 400	53 900	57 900	72 100	63 400
<i>EBE Réel Réalisé au régime RSI</i>	<i>52 000</i>	<i>52 000</i>	<i>56 000</i>	<i>57 000</i>	<i>52 000</i>	<i>54 000</i>	<i>61 000</i>	<i>77 000</i>	<i>18 000</i>
Prix Haut									
Capital non rémunéré	200 000	230 000	300 000	350 000	330 000	335 000	360 000	450 000	400 000
Annuité Emprunt	-32 000	-37 000	-48 000	-56 000	-53 000	-54 000	-58 000	-72 000	-64 000
Rémunération annuel du Capital	500	-800	-400	200	400	-100	-100	100	-600
Prix Barème									
Barème Francis Lefebvre	194 000	197 000	216 000	250 000	256 000	251 000	271 000	281 000	272 000
Annuité Emprunt	-31 000	-32 000	-35 000	-40 000	-41 000	-40 000	-43 000	-45 000	-44 000
Rémunération annuel du Capital	1 500	4 200	12 600	16 200	12 400	13 900	14 900	27 100	19 400
Prix Moyen									
Moyenne	197 000	214 000	258 000	300 000	293 000	293 000	316 000	366 000	336 000
Valo en EBE Corrigé	6.1	5.9	5.4	5.3	5.5	5.4	5.5	5.1	5.3
Annuité Emprunt	-32 000	-34 000	-41 000	-48 000	-47 000	-47 000	-51 000	-59 000	-54 000
Rémunération annuel du Capital	500	2 200	6 600	8 200	6 400	6 900	6 900	13 100	9 400

Annexe 19 : Dénonciation

[\(Retour mémoire\)](#)

RECOMMANDE AVEC A/R

Ce courrier est envoyé en recommandé avec AR et en courrier simple

Madame et Monsieur,

Nous nous référons à nos récents entretiens et vous confirmons que nous n'avons plus convenance à maintenir le concours à durée indéterminée dont vous bénéficiez en nos livres à savoir :

- facilité de caisse 34 000 € (trente quatre mille euros)

En conséquence, conformément aux articles L.313-12 et D.313-14-1 du code monétaire et financier, nous vous informons que nous dénonçons le concours à durée indéterminée sus-visé.

Cette dénonciation prendra effet à l'expiration d'un délai de 60 jours à compter de la présentation de cette lettre.

A l'issue de ce délai, tous vos engagements envers notre établissement devront avoir été intégralement remboursés et votre compte courant devra fonctionner sur des bases strictement créditrices.

Enfin, nous vous informons que vous avez la possibilité de saisir le Médiateur du Crédit sur le site www.mediateurducredit.fr, afin de trouver une solution adaptée à vos besoins ou à votre situation.

Nous vous prions d'agréer, Madame et Monsieur, nos salutations distinguées.

Annexe 20 : Ordre irrévocable

[\(Retour mémoire\)](#)

Madame, Monsieur

Nous nous référons à nos différents courriers et principalement à celui du 27/06/2106 par lequel nous dénonçons , conformément aux articles L313-12 D313-14-1 du code monétaire et financier , la facilité de caisse .

Par la présente , compte tenu de la remise d'un compromis de vente du fonds de commerce exploité cases 7 et 9 au centre commercial des Coquets MONT SAINT AIGNAN , nous vous indiquons notre accord pour surseoir aux effets de cette dénonciation , et ce jusqu 'au 03/01/2017 et en contrepartie

- (i) De la transmission pour le 30/09/2016 au plus tard de la copie de l'accord de l'obtention du prêt par l'acquéreur pour le financement de l'acquisition du fonds de commerce
- (ii) D'un ordre irrévocable de virement des fonds pour permettre le remboursement intégral de votre découvert sur nos livres

A cette fin nous vous adressons en pièce jointe 2 exemplaires d'ordre irrévocable ,

Un exemplaire à nous retourner dument signé par vos soins avec la mention indiquée ' bon pour ordre irrévocable de versement «

Un exemplaire également à signer avec la mention indiquée et à adresser à M° LAURIAU accompagné d'un bordereau accusé de réception que le notaire devra nous retourner dument daté et signé par lui même

Restant à votre disposition

Nous vous prions d'agréer , Madame , Monsieur l'expression de nos sentiments distingués

Annexe 21 : Cas 3- En Chiffres

[\(Retour mémoire\)](#)

Les effets financiers des TUP

A) Le « Gain » net de passif intragroupe

La première chose à calculer dans une opération de restructuration comme celle-ci, a été le « gain » net lié à la disparition du passif intragroupe.

Il en ressort alors un passif RJ qui passe de 1 283 k€ à 842 k€, d'où une baisse de 441 k€.

C'est pourquoi cette opération a été envisagée, il s'agit dans notre cas de diminuer le passif de 34% et donner plus de chance de réussite au futur plan d'apurement.

B) Schéma bilancier des effets financiers

	Société H	Société B	Société P				
ACTIF	31/03/2016	31/03/2016	31/03/2016	Cession Mr H.B	TUP Société B	TUP Société P	Société H après TUP's
Immobilisations incorporelles		299 000			318 312	64 788	682 100
<i>Mali Fusion</i>					318 312	64 788	383 100
<i>Fond de commerce</i>		299 000					299 000
Immobilisations corporelles		72 257	10 194				82 451
<i>Valeurs brutes</i>		307 408	23 925				331 333
<i>Amortissements</i>		235 151	13 731				248 882
Immobilisations financières	586 340	67 564	3 000	2	-448 341	-9 001	199 564
<i>Participation Société B</i> 80%	448 340			1	-448 341		
<i>Participation Société P</i> 30%	6 000			1		-6 001	
<i>Participation SCI</i> 60%	132 000						132 000
<i>Laviolette financement</i>		58 484					58 484
<i>Dépôts et cautionnement</i>		9 080	3 000			-3 000	9 080
Valeurs d'exploitation		33 348					33 348
Créances	40 511	768 496	42 316		-499 640	-77 179	274 504
<i>Avances et acomptes Fournisse</i>		5 031					5 031
<i>Clients</i>		84 734	28 246				112 980
<i>Clients douteux</i>		25 806	5 012				30 818
<i>Créances Groupe</i>	39 678	575 912	6 072		-499 640	-77 179	44 843
<i>Société DB</i>	250	94					344
<i>SCI</i>	39 428		750			-23 575	16 603
<i>Société H</i>		499 640	5 322		-499 640	-5 322	
<i>Société P</i>		48 282				-48 282	
<i>SCI 2</i>		27 896					27 896
Autres créances	833	77 013	2 986				80 832
Disponibilités	1 472	60 102	2 676				64 250
CCA		8 942	84				9 026
Total Actif	628 323	1 309 709	58 270	2	-629 669	-21 392	1 345 243

	Société H	Société B	Société P				
PASSIF	31/03/2016	31/03/2016	31/03/2016	Cession Mr H.B	TUP Société B	TUP Société P	Société H après TUP's
Capitaux propres	115 883	130 029	-58 786		-130 029	58 786	115 883
Dettes intra-groupe	510 226	23 669	50 967	2	-499 640	-77 178	8 046
<i>CC Mr HB</i>	46	39	199	2			286
<i>Société B</i>	499 640		48 281		-499 640	-48 281	
<i>CC Mr DB</i>	5 218	55	1 457				6 730
<i>Société P</i>	5 322					-5 322	
<i>SCI</i>		23 575				-23 575	
<i>SCI 2</i>			1 030				1 030
Dépôt reçu		3 000				-3 000	
Dettes RJ		678 648	48 340				726 988
<i>Dette RJ Fournisseurs</i>		284 925	9 900				294 825
<i>Autres dettes RJ (OS & Etat)</i>		303 998	38 440				342 438
<i>Clit P&G</i>		71 822					71 822
<i>Emprunt RJ CIN</i>		17 903					17 903
Dettes courantes	2 214	454 101	17 749				474 064
<i>Découverts bancaires</i>	99	11 224	324				11 647
<i>Fournisseurs</i>	2 030	113 605	6 196				121 831
<i>Dettes sociales</i>		132 855	3 207				136 062
<i>Dettes fiscale</i>		124 691	8 022				132 713
<i>Autres dettes</i>	85	71 726					71 811
PCA		20 262					20 262
Total Passif	628 323	1 309 709	58 270	2	-629 669	-21 392	1 345 243

La restructuration permet d'éteindre les créances et dettes intra-groupe, le passif net RJ est ainsi **diminué de 441 k€**.

Cela donne déjà des arguments au Tribunal pour apprécier l'intérêt de l'opération.

Il s'agit ensuite d'établir un prévisionnel d'activité et un projet de plan de continuation afin de démontrer la viabilité du projet, la capacité de la société à faire face aux annuités de remboursement de plan doit en permettre l'adoption futur par le Tribunal.

C) Exploitation prévisionnelle

EXPLOITATION PREVISIONNELLE	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
	12m	12m	12m	12m	12m
Ventes Produits finis	1 241 013	1 562 000	1 765 000	1 870 000	1 676 000
TOTAL CA HT	1 241 013	1 562 000	1 765 000	1 870 000	1 676 000
<i>Evolution en année pleine, En %</i>	-18%	26%	13%	6%	-10%
Variation Produits finis et intermédiaires					
TOTAL PRODUCTION	1 241 013	1 562 000	1 765 000	1 870 000	1 676 000
<i>Evolution en année pleine, En %</i>	-19%	26%	13%	6%	-10%
Production immobilisée					
Subvention d'exploitation					
Reprise sur amortissements et provisions					
Transfert de charges					
Produits activités annexes	26 898				
TOTAL PRODUITS D'EXPLOITATION	1 267 911	1 562 000	1 765 000	1 870 000	1 676 000
Matières 1ères et Marchandises	285 433	636 400	717 500	770 000	671 200
MARGE SUR COUT MATIERES	955 580	925 600	1 047 500	1 100 000	1 004 800
<i>En % du CA HT</i>	77%	59%	59%	59%	60%
Autres achats non stockés	34 302	34 645	34 991	35 341	35 695
Services extérieurs	211 692	187 350	211 625	223 993	213 748
Autres services extérieurs	76 379	50 183	100 036	122 969	82 322
Impôts et taxes	10 403	10 659	10 754	10 849	10 945
Frais de personnel	549 436	554 930	560 479	566 084	571 745
Dotations aux amortissements	16 819	16 408	16 408	16 408	16 408
Dotations aux provisions					
Autres charges					
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION	1 184 464	1 490 575	1 651 793	1 745 644	1 602 064
RESULTAT D'EXPLOITATION	83 447	71 425	113 207	124 356	73 936
<i>En % du CA HT</i>	7%	5%	6%	7%	4%
Produits financiers					
Charges financières	12 000	12 120	12 241	12 364	12 487
RÉSULTAT FINANCIER	(12 000)	(12 120)	(12 241)	(12 364)	(12 487)
<i>En % du CA HT</i>	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%
Produits exceptionnels	16 261	87 164			
Charges exceptionnelles	30 544				
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	(14 283)	87 164			
Impôt société		2 115	26 664	30 340	13 494
RÉSULTAT NET	57 164	144 354	74 301	111 993	61 449
<i>En % du CA HT</i>	5%	9%	4%	6%	4%
VALEUR AJOUTÉE	633 207	653 422	700 848	717 697	673 035
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT	73 983	73 598	90 710	128 400	77 857
<i>En % du CA HT</i>	6%	5%	5%	7%	5%

D) Plan de financement prévisionnel

<u>PLAN DE FINANCEMENT</u>	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
	<i>12m</i>	<i>12m</i>	<i>12m</i>	<i>12m</i>	<i>12m</i>
BESOINS					
INVESTISSEMENTS	(14 000)	(15 000)	(24 600)		
Incorporels					
Corporels					
Financiers	(14 000)	(15 000)	(24 600)		
REMBOURSEMENTS EMPRUNTS	17 903				
REMBOURSEMENT PASSIF RJ		124 942	32 311	32 311	72 699
ASSOCIÉS					
Compte courant d'associés					
Distribution de dividendes					
VARIATION BESOIN FONDS ROULEMENT	210 927	(4 973)	(12 687)	24 674	11 792
Stocks	(25 293)	10 009	2 302	1 490	(2 804)
Clients	31 016	47 488	30 033	15 534	(28 701)
Autres créances	(100 706)				16 846
Fournisseurs	(78 057)	51 384	16 065	9 621	(17 990)
Dettes sociales	(64 219)	718	726	733	740
Dettes fiscales	(71 559)	10 367	28 232	(18 003)	(9 202)
Autres dettes	(71 811)				
Produits constatés d'avance	(20 264)				
TOTAL DES BESOINS	214 830	104 969	(4 976)	56 985	84 491
RESSOURCES					
FONDS PROPRES					
SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENT					
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES					
COMPTES COURANTS ASSOCIES					
EMPRUNTS					
DETTES RJ AJUSTEMENT	133 207				
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT	73 983	73 598	90 710	128 400	77 857
TOTAL DES RESSOURCES	207 190	73 598	90 710	128 400	77 857
TRESORERIE DEBUT DE PERIODE	52 603	44 963	13 592	109 278	180 693
ECART TRESORERIE PERIODE	(7 640)	(31 371)	95 686	71 415	(6 634)
TRESORERIE FIN PERIODE	44 963	13 592	109 278	180 693	174 059

E) Projet de plan de continuation

Etat d'apurement du Passif	Montant	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
Superprivilégié	79 671	79 671										
Chirographaire												
Créances < 500 €	4 760	4 760										
Option A avec minimum 500 €	127 675	40 511										
Option B : Différé 1 an	630 186		31 509	31 509	70 896	70 896	70 896	70 896	70 896	70 896	70 896	70 896
<i>Taux</i>			5%	5%	11,25%	11,25%	11,25%	11,25%	11,25%	11,25%	11,25%	11,25%
Total	842 292	124 942	31 509	31 509	70 896	70 896	70 896					
Solde Dette RJ		630 186	598 677	567 167	496 271	425 376	354 480	283 584	212 688	141 792	70 896	0

Notre analyse prévisionnelle de l'activité de la société nous a permis de projeter un plan d'apurement cohérent et réalisable compte tenue de la situation de la société, voir *C) exploitation provisionnelle*

Notre plan de financement démontre alors au Tribunal que dans ces hypothèses la société pourra se redresser.

Le plan a été validé par jugement du Tribunal de Commerce d'Evreux le 06/07/2017.

Annexe 22 : Conditions de délivrance de l'agrément des transferts de déficits dans le cadre de la transmission universelle de patrimoine

[\(Retour mémoire\)](#)

A) Champ d'application de la procédure d'agrément

Une fusion de sociétés entraîne en principe les conséquences fiscales d'une cessation totale d'entreprise et notamment la perte du droit au report des déficits subis par la société absorbée.

Toutefois, le II de l'article 209 du CGI dispose qu'en cas de fusion, scission, apport partiel d'actif ou d'opérations de dissolution sans liquidation relevant de l'article 1844-5 du code civil placés sous le régime de l'article 210 A du CGI, les reports déficitaires de la société absorbée ou apporteuse peuvent être transférés à la société absorbante ou bénéficiaire sur agrément, délivré dans les conditions prévues à l'article 1649 nonies du CGI.

Des règles spécifiques sont prévues lorsque la demande porte sur un déficit d'ensemble à la suite de l'absorption, de la scission ou de la scission partielle d'une société mère d'un groupe fiscal (BOI-SJ-AGR-20-30-10-20 au I § 1 à 30).

Enfin, en cas notamment de changement d'objet social ou d'activité réelle au sens du 5 de l'article 221 du CGI, la société absorbante ou bénéficiaire ne pourra pas continuer à reporter ses déficits subis jusqu'au jour de la fusion ou de l'apport sur les bénéfices réalisés ultérieurement à cette opération.

Sous certaines conditions, elle a la possibilité de solliciter l'agrément prévu au c du II de l'article 209 du CGI afin de bénéficier du report éventuel en tout ou partie de son déficit reportable.

B) Les opérations éligibles

Lors de la fusion de deux sociétés étrangères, d'une scission ou d'un apport partiel d'actif, le patrimoine de la société absorbée ou apporteuse transmis à la société absorbante ou à la (ou aux) bénéficiaire(s) des apports est susceptible de comprendre un établissement stable en France. Si l'opération répond à l'une des définitions données par l'article 210-0 A du CGI, la société absorbante pourra solliciter l'agrément prévu au II de l'article 209 du CGI afin d'être autorisée à reporter les déficits antérieurement subis par l'établissement stable en France de la société absorbée sur les résultats de son propre établissement

stable.

La même possibilité est ouverte à la société étrangère qui absorbe sa filiale française et la transforme en succursale à condition que l'opération présente les caractéristiques prévues à l'article 210-0 A du CGI et que la succursale revête, du point de vue conventionnel, la nature d'un établissement stable.

Enfin, l'agrément prévu au II de l'article 209 du CGI peut aussi être demandé à l'occasion de la filialisation par une société étrangère de son établissement stable en France.

Toutefois, le champ d'application du II de l'article 209 du CGI étant lié à celui de l'article 210 A du CGI, les dispositions de l'article 210-0 A du CGI lui sont applicables. En conséquence, les opérations auxquelles participe une société dont le siège est localisé dans un État ou territoire n'ayant pas conclu avec la France de convention fiscale contenant une clause d'assistance administrative en vue de lutter contre la fraude et l'évasion fiscale sont exclues du champ d'application de l'agrément du II de l'article 209 du CGI.

C) Conditions de délivrance de l'agrément

Le II de l'article 209 du CGI prévoit que l'agrément est délivré lorsque les quatre conditions suivantes sont satisfaites :

- a) l'opération est justifiée du point de vue économique et obéit à des motivations principales autres que fiscales ;
- b) l'activité à l'origine des déficits dont le transfert est demandé n'a pas fait l'objet par la société absorbée ou apporteuse, pendant la période au titre de laquelle ces déficits ont été constatés, de changement significatif, notamment en terme de clientèle, d'emploi, de moyens d'exploitation effectivement mis en œuvre, de nature et de volume d'activité ;
- c) l'activité à l'origine des déficits dont le transfert est demandé est poursuivie par la ou les sociétés absorbantes ou bénéficiaires des apports pendant un délai minimal de trois ans, sans faire l'objet, pendant cette période, de changement significatif, notamment en terme de clientèle, d'emploi, de moyens d'exploitation effectivement mis en œuvre, de nature et de volume d'activité ;
- d) les déficits susceptibles d'être transférés ne proviennent ni de la gestion d'un patrimoine mobilier par des sociétés dont l'actif est principalement composé de participations financières dans d'autres sociétés ou groupements assimilés ni de la gestion

d'un patrimoine immobilier.

Remarque : afin de limiter les possibilités d'exploitation des déficits, conformément à l'engagement du président de la République de combattre l'optimisation fiscale l'article 15 de la seconde loi de finances rectificative pour 2012 durcit les conditions d'obtention de l'agrément autorisant le transfert de déficits en cas d'opérations de restructuration.

Il est donc plus difficile d'obtenir le transfert lors des opérations de restructuration notamment sur la condition tenant à la justification économique.

Toutes les demandes sont étudiées au Pôle gestion fiscale Division des affaires juridiques et contentieux à LILLE, lors de mes échanges avec eux, il y avait plus de 1 an de retard sur le traitement des demandes.

Aussi dans notre cas, nous avons demandé un report de dépôt de la liasse fiscale de trois mois (sur le principe de trois mois sans refus vaut acceptation) et nous avons ainsi reporté les déficits des sociétés P et B au profit de H.

Aucun texte ne prévoit de date limite de réponse de la part de l'administration en ce qui concerne ce cas particulier.

A retenir : La demande d'agrément doit être préalable à l'opération de restructuration.

Courrier d'accompagnement

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Avocat au Barreau de XXXXXXXXXXXX

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

CP XX Ville XX

Port : XX

Direction régionale des finances publiques
du Nord-Pas-de-Calais et du département du
Nord

Pôle gestion fiscale

Division de l'affaires juridiques et conten-
tieuse

161, boulevard de la Liberté - BP 687

59033 LILLE CEDEX

Objet : Demande d'agrément pour le transfert de déficits suite à une opération de Transmission Universelle de Patrimoine.

XX, le 20 juin 2017

Monsieur le Directeur,

Vous trouverez en pièces jointes, deux demandes d'agrément pour le transfert de déficits reportables suite à une opération de confusion de patrimoine (TUP).

Cette confusion de patrimoine concerne les sociétés B et P toutes deux absorbées par la société H

Cette restructuration juridique est consécutive à l'ouverture d'une procédure de redressement judiciaire à l'encontre de ces trois sociétés. En effet, des difficultés financières intervenues au niveau d'une des sociétés du groupe non intégrée, la société B est à l'origine de ces procédures, elle-même étant au centre de l'activité économique du groupe.

Sans cette restructuration, les sociétés auraient été contraintes de liquider ayant un passif individuel trop important alors même qu'une partie du passif était liée à des dettes intra-groupes.

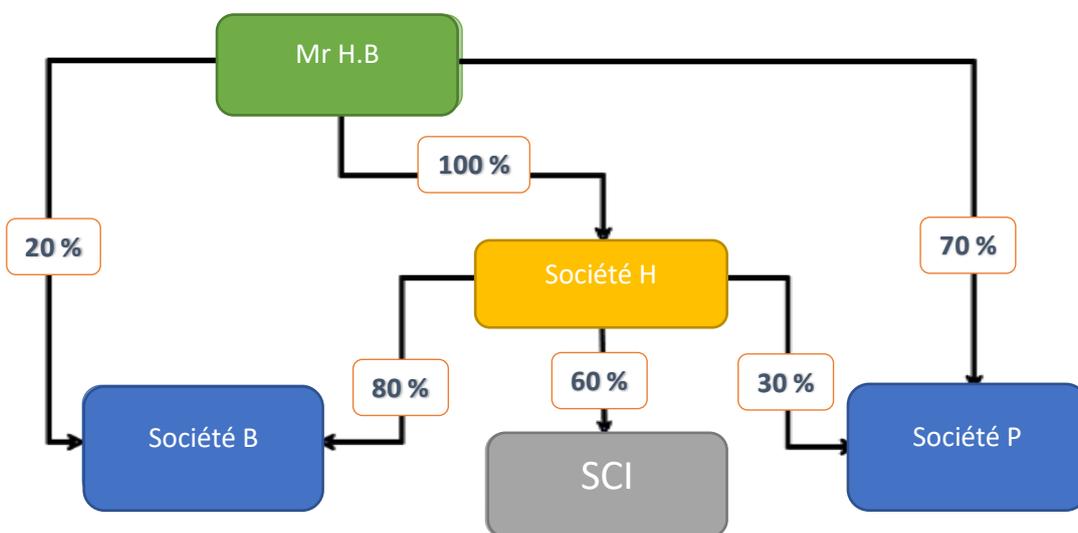
Les TUP permettraient donc d'éteindre une partie du passif par compensations et ainsi

d'aboutir à un plan d'apurement global, cohérent et réalisable. Solution autorisée par le Tribunal de Commerce d'Evreux sur la requête de l'administrateur judiciaire XX.

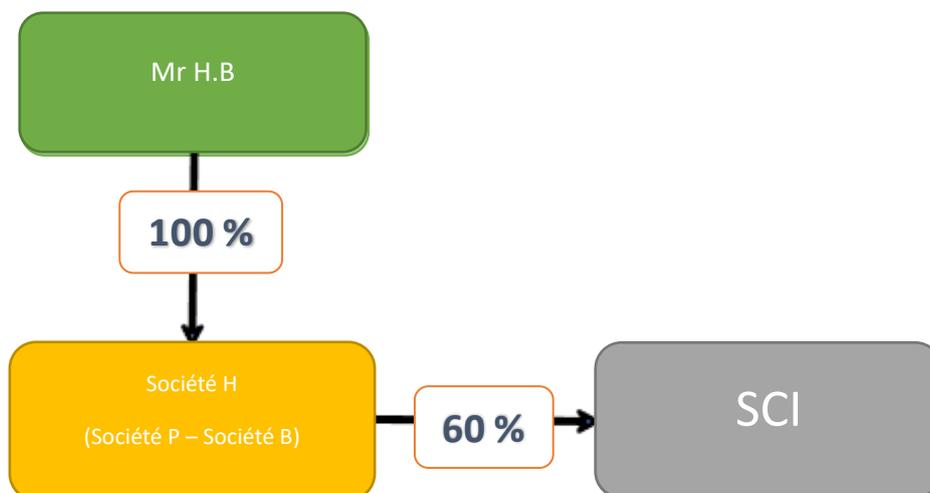
Vous trouverez ci-après le schéma de la restructuration envisagée.

Schéma avant et après restructuration :

• **Organigramme actuel**



• **Organigramme après TUP**



Cette restructuration permettra de proposer un plan d'apurement du passif passant de

1.277M€ à 0.842M€ donnant, ainsi beaucoup plus de chance de redressement de ces entreprises.

Les opérations de TUP sont dotées d'un effet rétroactif fiscal au 01/04/2016 date d'ouverture du dernier exercice fiscal des sociétés. A cette date, « B » cumul un déficit reportable s'élevant à 89 121€, de même, « P » cumul un déficit reportable à cette même date de 82 212€.

Une fusion de sociétés entraîne en principe les conséquences fiscales d'une cessation totale d'entreprise, et notamment la perte du droit au report des déficits subis par la société absorbée.

Toutefois, le II de l'article 209 du CGI dispose qu'en cas de fusion, scission, apport partiel d'actif ou d'opérations de dissolution sans liquidation relevant de l'article 1844-5 du code civil placés sous le régime de l'article 210 A du CGI, les reports déficitaires de la société absorbée ou apporteuse peuvent être transférés à la société absorbante ou bénéficiaire sur agrément, délivré dans les conditions prévues à l'article 1649 nonies du CGI.

Ainsi, vous trouverez en pièce jointe à ce courrier, deux demandes d'agrément de transfert de déficits suivant le modèle *BOI-LETTRE-000119-20131007*¹⁰⁰ portant sur la TUP « B » et sur la TUP « P » absorbées par « H ».

Sur votre instruction du dossier, je reste à votre entière disposition pour toutes demandes.

Dans l'attente, veuillez agréer, Monsieur le Directeur, mes sincères salutations.

¹⁰⁰ <https://bofip.impots.gouv.fr/bofip/633-PGP>

Annexe 23 : Plaquette commerciale assurance santé Allianz :

[\(Retour mémoire\)](#)

Assurance Responsabilité des dirigeants



Document d'information sur le produit d'assurance

Compagnie : Allianz IARD - Entreprise d'assurance immatriculée en France

Numéro d'agrément : 542110291

Produit : Police « Allianz Solution Dirigeants » - Entreprises non cotées

Ce document d'information présente un résumé des principales garanties et exclusions du produit. Il ne prend pas en compte vos besoins et demandes spécifiques. Vous trouverez l'information complète sur ce produit dans la documentation précontractuelle et contractuelle.



De quel type d'assurance s'agit-il ?

Ce produit est destiné à couvrir les dirigeants personnes physiques, de droit et/ou de fait, des sociétés commerciales, en cas de mise en cause de leur responsabilité personnelle résultant soit d'une faute de gestion, soit d'une violation des statuts, soit d'un manquement à leurs obligations légales et réglementaires commis(e) dans l'exercice de leurs fonctions de dirigeants.

Qu'est-ce qui est assuré ?

Les garanties et services ont des plafonds de remboursement différents, indiqués au contrat.

Les garanties systématiquement prévues :

- ✓ Garantie des frais de défense : prise en charge des frais résultant de toute réclamation introduite à l'encontre des assurés.
- ✓ Garantie des dommages et intérêts : prise en charge des indemnités résultant de toute réclamation introduite à l'encontre des assurés.
- ✓ Garantie des représentants dans les participations.
- ✓ Garantie des conjoints, héritiers et représentants légaux.
- ✓ Garantie des frais de comparution.
- ✓ Garantie des frais de constitution de caution ou de dépôt de garantie.
- ✓ Garantie des frais consécutifs à une privation d'actif(s) d'un dirigeant.
- ✓ Garantie de la société souscriptrice en cas de faute non séparable des fonctions de dirigeants.
- ✓ Garantie des frais de reconstitution de l'image des dirigeants.
- ✓ Garantie des frais d'assistance psychologique.
- ✓ Garantie des frais de prévention des entreprises en difficulté.
- ✓ Garantie de la personne morale dirigeant de droit du souscripteur.
- ✓ Garantie « Hygiène et Sécurité ».
- ✓ Garantie des frais de défense dans le cadre de la procédure de « plaider coupable », etc.

Les garanties optionnelles :

La garantie des accidents corporels : prise en charge du paiement de prestations forfaitaires en cas d'accident corporel dont serait victime l'assuré dans ses fonctions de dirigeant pour le compte de sa société souscriptrice ou dans sa vie privée, y compris les déplacements.

La garantie d'assistance aux personnes : prise en charge de certaines prestations en cas de séjours à l'étranger : engagements de frais médicaux, chirurgicaux, d'hospitalisation, en cas de pertes ou de vols des effets personnels, en cas de retour prématuré, etc.

La garantie homme clé : prise en charge du paiement d'indemnités en cas d'accidents corporels pouvant atteindre l'assuré dans l'exercice de sa profession de dirigeant ou au cours de sa vie privée.

Les garanties précédées d'une coche ✓ sont systématiquement prévues au contrat.

Qu'est-ce qui n'est pas assuré ?

- ✗ Les sociétés civiles, les sociétés d'avocats, les sociétés d'expertise comptable, les entreprises de consulting, de management et de stratégie.
- ✗ Les sociétés ayant enregistré une réclamation passée engageant la responsabilité des dirigeants de la société proposante.
- ✗ Les sociétés intervenant dans les secteurs sensibles suivants : l'industrie pétrolière et gazière, l'industrie des armes, le commerce de diamants, l'industrie du sexe, les jeux de hasard et de paris, la production et l'utilisation d'amiante.
Les fédérations, les clubs sportifs professionnels, les institutions financières, les sociétés de droit public, les associations.
Les sociétés exerçant une activité dans les secteurs de la promotion immobilière, de la construction de maisons individuelles.
Les cliniques et établissements de soins privés.
Les sociétés ayant moins de deux ans d'existence.
Les sociétés dont les filiales et/ou les participations sont immatriculées en dehors des pays de l'Union Européenne.

Les cas non précédés d'une croix ✗ peuvent être couverts, moyennant cotisation complémentaire.

Y a-t-il des exclusions à la couverture ?

Principales exclusions :

- ! Les réclamations fondées sur ou ayant pour origine : une faute intentionnelle ou dolosive commise par un assuré.
- ! Les réclamations fondées sur ou ayant pour origine un avantage ou un profit personnel ou une rémunération auquel un assuré n'avait pas légalement droit.
- ! Les réclamations visant à obtenir la réparation de tous dommages corporels ou matériels causés ainsi que tous dommages immatériels consécutifs à un dommage corporel ou matériel.

Principale restriction :

- ! Une somme, indiquée au contrat, peut rester à la charge de l'assuré personne morale (franchise).

Annexe 24 : Questionnaire d'autodiagnostic

[\(Retour mémoire\)](#)

AUTODIAGNOSTIC

de l'état de santé de votre entreprise

Votre activité économique

- Au cours de l'année écoulée, avez-vous subi une baisse d'activité ?
- Votre résultat net est-il négatif ?
- Etes-vous contraint de demander des délais de paiement à vos fournisseurs, ou ceux-ci ont-ils durci leurs modalités d'approvisionnement et de règlement ?
- Subissez-vous des retards ou des incidents de paiement réguliers de la part de vos clients ?
- Le marché sur lequel vous intervenez est-il en récession ?
- Avez-vous été contraint de diminuer ces derniers mois vos revenus pour sauvegarder la situation ?

Votre situation financière

- Vos relations avec votre banquier se sont-elles dégradées ?
- Etes-vous régulièrement en dépassement de votre autorisation de découvert ?
- Votre banquier vous a-t-il supprimé ou restreint votre découvert bancaire ?
- Votre banquier refuse-t-il de payer les chèques ?
- Votre (ou vos) partenaire(s) bancaire(s) remet (tent)–il(s) en cause les financements de trésorerie et/ou vos demandes de crédit ?
- Votre trésorerie vous permet-elle de régler vos échéances pour le mois à venir ?
- Avez-vous demandé à bénéficier de la médiation du crédit ?

Votre environnement

- Vous est-il arrivé d'avoir du retard dans vos déclarations de TVA ou dans vos déclarations sociales ?
- Vous est-il arrivé de ne pas régler des créances fiscales ?
- Vous est-il arrivé de ne pas régler la part employeur des cotisations sociales de l'entreprise ?
- Avez-vous réglé, à plusieurs reprises, les salaires en retard ?
- Etes-vous dans l'obligation de demander des reports d'échéances fiscales et sociales (impôts, RSI, URSSAF, caisses de retraite...) ?
- Avez-vous reçu la notification d'un redressement significatif suite à un litige (fiscal, social ou réglementaire) ?
- Avez-vous été victime de phénomènes accidentels : dégâts des eaux, incendie, cambriolage ?

Source : Les greffiers des tribunaux de commerce : *Entrepreneurs ne restez pas seuls face à vos difficultés*

Annexe 25 : Exemple de lettre de mission

[\(Retour mémoire\)](#)

Mission d'accompagnement d'une entreprise en difficulté dans une procédure collective (de sauvegarde ou de redressement judiciaire)

Exemple de lettre de mission

(adopté par la commission des normes professionnelles (CNP) du 25 janvier 2018)

Coordonnées de l'expert-comptable¹⁰¹ :

- Dénomination sociale de la structure d'exercice professionnel / nom de l'expert-comptable,
- Adresse géographique, et si elle est différente, adresse du siège social,
- Numéro de téléphone et adresse électronique.

Informations à fournir ou à mettre à la disposition du client¹⁰² :

- Statut et forme juridique de la structure d'exercice professionnel,
- Numéro d'inscription au registre du commerce et des sociétés,
- Nom et adresse du Conseil régional de l'Ordre auprès duquel la structure d'exercice professionnel est inscrite,
- Numéro individuel d'identification à la TVA.

A l'attention de la direction de l'entité,

Madame, Monsieur,

Nous vous remercions de la confiance que vous nous avez témoignée en envisageant de nous confier... [*en qualité d'expert-comptable¹⁰³ ou en notre qualité d'expert-comptable de l'entité*], une mission d'accompagnement de votre entité dans une procédure collective.

¹⁰¹ Informations à fournir obligatoirement au client (Art. L 111-1 et R 111-1 du code de la consommation), figurant habituellement sur le papier à en-tête

¹⁰² Art R 111-2 du code de la consommation

¹⁰³ En cas de présence d'un autre expert-comptable, voir application de l'article 161 du Code de déontologie

1. VOTRE ENTITE

Dans ce paragraphe, l'expert-comptable reprend les caractéristiques actualisées de l'entité

(à compléter et/ou à amender selon le cadre de la mission et sa nature) :

- activité(s) principale(s) ;
- exercice social *ou* date de clôture (*personnes physiques*) ;
- chiffre d'affaires ;
- marge commerciale ;
- effectif du personnel ;
- organisation comptable ;
- les volumes annuels (factures clients, fournisseurs,...) ;
-

2. NOTRE MISSION

La mission que vous envisagez de nous confier sera effectuée dans le respect des dispositions des textes légaux et réglementaires applicables aux experts-comptables¹⁰⁴.

Nous nous permettons d'attirer votre attention sur le fait que conformément à l'article L 123-14 du Code de commerce, les comptes annuels doivent être réguliers, sincères et donner une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de votre entité. Vous restez ainsi responsables à l'égard des tiers de l'exhaustivité, de la fiabilité et de l'exactitude des informations comptables et financières concourant à la présentation des comptes ainsi que des procédures de contrôle interne concourant à l'élaboration de ces comptes. Cela implique notamment le respect des règles applicables à la tenue d'une comptabilité en France et du référentiel comptable applicable à votre secteur d'activité.

Il en est de même pour toutes autres informations ou documents fournis par l'entité pour la réalisation des travaux ci-dessous précisés.

2.1. Durée de la mission

La présente mission portera exclusivement sur la période allant de la signature de la présente lettre... [(à adapter selon le cas) jusqu'à la fin de la période d'observation et l'arrêté du plan].

Elle pourra se poursuivre dans le cadre d'une nouvelle lettre de mission.

2.2. Nature et objectif de la mission

Notre mission consistera à vous accompagner dans le cadre de votre procédure collective, dans

¹⁰⁴ Voir paragraphe 3 des conditions générales « Obligations de l'expert-comptable »

toutes ses étapes.

Au regard du cadre de référence des missions de l'expert-comptable, cette mission s'inscrit parmi les autres prestations à l'issue desquelles l'expert-comptable n'exprime pas d'opinion.

Cette mission n'a pas pour objectif de déceler des erreurs, actes illégaux ou autres irrégularités pouvant ou ayant eu lieu dans votre entreprise.

2.3. Nature et limites des travaux à mettre en œuvre

Nos travaux comprendront deux phases et consisteront notamment à réaliser les prestations suivantes :

[Définir la mission parmi les propositions suivantes, voire les compléter. Le détail de la mission pourra être ventilé dans un tableau faisant état de la répartition des travaux entre les différents intervenants] :

Lors de la première phase (période préparatoire)

- *si vous n'êtes pas déjà l'expert-comptable de l'entité*, une prise de connaissance globale de votre entreprise
- une assistance à l'établissement de la déclaration de cessation de paiement (DCP) ou de demande d'ouverture de sauvegarde
- une assistance dans la formalisation de la demande d'ouverture de la procédure et dans la préparation du dossier (selon la liste de pièces à fournir, en application des articles R 621-1 du Code de commerce pour la sauvegarde et R 631-1 du Code de commerce pour le redressement judiciaire)
- la préparation à la 1^{ère} audience devant le tribunal.

Lors de la deuxième phase (accompagnement devant le tribunal)

Pendant la période d'observation (de 6 à 18 mois)

- assistance comptable, financière, et administrative pendant la procédure
- assistance dans la relation avec les instances représentatives du personnel (IRP) le cas échéant
- accompagnement (à préciser) dans le cadre des mesures sociales décidées
- accompagnement lors des audiences, convocations (notamment celle qui est obligatoire dans les deux mois du jugement d'ouverture), et des rendez-vous avec les différents intervenants à la procédure (mandataire judiciaire, etc.), étant précisé que nous ne pouvons pas vous accompagner devant le Tribunal de Grande Instance

- l'établissement des différents documents comptables et financiers utiles à la procédure
- mise en place d'outils de suivi mensuel du résultat d'exploitation et de la trésorerie
- établissement de l'état du passif détaillé
- contribution à l'établissement de la liste des créanciers, vérification des déclarations de créances et contestations éventuelles
- participation à l'établissement des informations financières prévisionnelles (compte de résultat et tableaux de flux de trésorerie) afin d'examiner la viabilité de l'entreprise
- participation à la négociation avec les créanciers
- assistance dans la gestion des difficultés pratiques qui peuvent survenir, en vue de maintenir les relations d'affaires avec les tiers, pendant la période d'observation (aide à la rédaction de requêtes auprès du juge commissaire)
- accompagnement dans la recherche de nouveaux financements
- assistance à l'élaboration du projet de plan [de sauvegarde, de redressement, de cession, *selon l'évolution de la procédure*]
- accompagnement dans l'ajustement du plan et dans les modifications proposées au tribunal

Après la période d'observation

Une nouvelle mission (formalisée par un avenant) pourra être réalisée comprenant notamment :

- accompagnement dans le suivi de l'exécution du plan
- mise en place d'outils de suivi mensuels du résultat d'exploitation et de la trésorerie pendant le plan de redressement *ou* le plan de sauvegarde...

Les limites de nos travaux

Nous vous précisons que nous sommes juridiquement redevables d'une simple obligation de moyens.

En aucun cas, nous n'interviendrons dans la gestion de votre entité et ne nous substituerons à vous lors de la procédure.

En qualité de *dirigeant / gérant* vous restez responsable de la fiabilité, de l'exhaustivité et de l'exactitude des informations que vous nous fournirez.

2.4. Exécution et déroulement de la mission

Notre mission sera exécutée sous la direction de, expert-comptable, qui pourra se faire assister en cas de besoin par d'autres intervenants du cabinet.

Pour la période considérée, nous vous proposons d'intervenir selon le planning suivant :

(Détailler les dates ou périodes d'intervention ainsi que la nature des travaux qui seront effectués à ces dates)

Nous comptons sur votre coopération et sur celle de votre équipe pour nous communiquer les informations et les documents nécessaires pour effectuer notre mission dans de bonnes conditions, à savoir notamment :

(Lister la nature des informations et des documents nécessaires à la mise en œuvre de la mission)

2.5. Modalités relationnelles

Nos relations seront réglées sur le plan juridique tant par les termes de cette lettre que par les conditions générales jointes (voir annexe).

2.6. Obligations d'identification

(Paragraphe à intégrer uniquement lorsque les informations et les documents requis en matière d'identification relatés au paragraphe 4 des conditions générales jointes ne sont pas en possession de l'expert-comptable)

Dans le cadre des obligations qui nous incombent en application des dispositions du Code monétaire et financier relatives à la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, nous vous informons qu'à la date de la présente les informations et les

documents requis en matière d'identification et relatés au paragraphe 4 des conditions générales jointes à la présente ne nous sont pas parvenus et que leur obtention est une condition résolutoire pour la mise en œuvre de la mission que vous souhaitez nous confier.

2.7. Honoraires

Deux options :

Nos honoraires seront facturés au forfait, soit HT.

(Ou)

Nos honoraires seront calculés au temps passé.

Les taux horaires appliqués sont les suivants :

- ... pour l'expert-comptable
- ... pour un chef de mission
- ... pour un collaborateur
-

Compte tenu des temps prévus que nous avons estimés à ... heures, nos honoraires devraient s'élever à ... HT.

En cas de dépassement des temps prévus, dont nous vous informerions dans les meilleurs délais, une régularisation des honoraires sera effectuée *en cours [en fin]* de mission.

(les modalités de facturation peuvent être reproduites au niveau de ce paragraphe)

Un acompte d'un montant de ...HT est demandé et versé à la signature de la présente lettre.

2.8. Modifications apportées aux conditions générales

Note : Insérer ici les éventuelles dérogations apportées aux conditions générales. A défaut de dérogation, mentionner :

Les parties, après en avoir discuté, sont convenues de n'apporter aucune dérogation aux conditions générales.

Nous vous serions obligés de bien vouloir nous retourner un exemplaire de la présente et de l'annexe jointe, dont les conditions générales qui font partie intégrante de la lettre de mission, revêtues d'un paraphe sur chacune des pages et de votre signature sur la dernière page de la lettre de mission, attestant de votre prise de connaissance et acceptation de la lettre de mission et de ses annexes.

Nous vous prions de croire ...

Fait à ..., en deux exemplaires

(Signatures)

Signature de la structure d'exercice professionnel (*représentant légal /signature sociale*)

Le client

Source : Conseil supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables

Annexe 26 : Vadémécum TC Paris

[\(Retour mémoire\)](#)

PREAMBULE

ETRE « JUGE COMMISSAIRE »

Ou plus exactement

« Juge du traitement des difficultés des entreprises (TDE)»

C'est une importante responsabilité qui comporte de grandes exigences :

Il est donc apparu utile, en préambule de ce Vade Mecum qui est le document de référence pour exercer cette activité, de souligner quelques aspects pratiques correspondant à ces exigences.

1) ne pas ménager son temps :

- ▶ préparer ses dossiers avant l'audience, c'est à dire remplir complètement et lisiblement le "factum" et préparer avec soin les questions à poser ;
- ▶ rédiger les jugements : il ne s'agit pas seulement de cocher des cases dans un "factum", mais d'écrire soigneusement, en particulier, les motifs de la décision. Il y va du respect dû au justiciable.
- ▶ délibérer les jugements : pas seulement leur dispositif, mais surtout les motifs de la décision

2) s'engager :

- ▶ à tenir les délais et les permanences au cours de toutes les vacations judiciaires Les difficultés des entreprises ne connaissent pas les vacances,
- ▶ à tenir (au moins une fois par mois) des audiences de prévention - détection ; il s'agit de la vitrine du tribunal : plus il y a d'audiences, plus le tribunal rend service aux entreprises, et mieux il est considéré par elles ; la prévention est un domaine complémentaire à l'activité du juge commissaire et favorise l'efficacité de ses interventions.

3) ne pas être un juge solitaire :

Parce qu'il signe seul les ordonnances, le juge commissaire doit :

- ▶ veiller à leur rédaction et procéder à leur relecture avec toute l'attention qu'elles méritent car ses décisions sont importantes étant exécutoires immédiatement,
- ▶ ne pas hésiter à échanger avec son président de délibéré ou de chambre, avec les délégués généraux, avec la présidence, ou avec un Sage,
- ▶ informer, en cas d'affaires sensibles ou de décisions inhabituelles, son président de délibéré ou de chambre, ou les délégués généraux, ou, s'il y a lieu, la présidence.

4) être attentif à l'apparence :

Dans un domaine aussi sensible que celui des difficultés des entreprises, le juge ne peut laisser place à aucun soupçon, ce qui entraîne, par exemple, de :

- ▶ se déporter si une décision à prendre peut concerner un proche au plan familial, ou amical, ou une relation d'affaires,
- ▶ ne pas s'afficher en public aux côtés d'un débiteur,
- ▶ ne pas acheter des produits d'un débiteur, même en les payant au prix normal,
- ▶ ne pas intervenir dans une affaire qui ne lui est pas confiée,
- ▶ prévenir la présidence dès qu'une affaire dont il est actionnaire, associé, ou dirigeant peut connaître des difficultés,
- ▶ ne pas être familier dans ses rapports avec les « auxiliaires » de justice (administrateur ou mandataire judiciaire, expert) au tribunal comme « en ville »,
- ▶ rester en toutes circonstances courtois, humain, et attentif, au cours des audiences,
- ▶ dire, mais jamais publiquement, à un administrateur, à un mandataire ou à un greffier quand il n'est pas satisfait du travail effectué.

Satisfaire à ces exigences, et appliquer consciencieusement les instructions contenues dans ce Vade-mecum, c'est remplir l'engagement que tout juge prend en prêtant serment au début de sa judicature.

Source : Vadémécum du tribunal de commerce de Paris

Annexe 27 : Factum

[\(Retour mémoire\)](#)

DEMANDE D'OUVERTURE DE REDRESSEMENT JUDICIAIRE

Affaire : XXX & numéro

Origine de l'ouverture :

- A la demande du débiteur : Défendeur(s) :
- Sur assignation d'un créancier ¹: Demandeur(s) :
- Saisine du ministère public
- Par la cour d'appel lors d'une saisine d'office:

(¹ Si assignation)

Montant total des créances invoquées :	
Titre Produit :	
Voies d'exécution :	
Assignation en date du :	
Eléments de nature à caractériser la cessation des paiements :	

Rapport du juge commissaire :	
Activité :	
Rcs ou Répertoire des métiers :	
Chiffre d'affaires HT annuel :	
Nombre de salariés :	

PASSIF :

ACTIF :

Dont exigible :

Dont Disponible :

Biens Immobiliers : Oui
 Non

Le débiteur : Se présente Ne se présente pas

Représentant des salariés : Se présente Ne se présente pas

Représentant de l'ordre professionnel : Se présente Ne se présente pas

Représentant du ministère public : favorable Opposé

DECISION :

<input type="radio"/> Renvoi au	Motivation :
<input type="radio"/> Re-convocation	Motivation :
<input type="radio"/> Renvoi à l'enquête	Juge commis : mandataire :
<input type="radio"/> Rejet de la demande	<input type="radio"/> Pas d'état de cessation des paiements <input type="radio"/> Redressement impossible : <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Perte de clientèle <input type="radio"/> Manque de soutien financier <input type="radio"/> Passif trop important
<input type="radio"/> Ouverture de la procédure de redressement judiciaire :	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> une perte de clientèle <input type="radio"/> un manque de moyens financiers <input type="radio"/> une perte de compétitivité <input type="radio"/> un passif trop important <input type="radio"/> une indisponibilité passagère du dirigeant

1 en vue de continuation

Attendu :

- que le dirigeant souhaite présenter, à terme, un plan de continuation
- que les mesures déjà prises ont amélioré la situation
- qu'il est prévu de prendre les mesures suivantes :
- que les prévisions d'exploitation et de trésorerie établies par le dirigeant laissent penser qu'il ne devrait pas être créé de dettes nouvelles pendant la période d'observation

Que les salariés sont :

- favorables
- défavorables à la poursuite d'activité
- que le dirigeant pense que les clients et les fournisseurs sont prêts à suivre l'entreprise

2 en vue de cession

Attendu : qu'un plan de continuation n'est pas envisageable qu'un plan de cession devrait être possible,

- Notamment compte tenu des contacts en cours qu'afin de recueillir les meilleures offres possibles, il y a intérêt à ce que l'entreprise poursuive son activité même si la rentabilité est insuffisante que, cependant, l'entreprise ne peut poursuivre son activité au-delà de XXX mois, du fait de l'insuffisance de sa trésorerie

- Motivation :

Période d'observation : L.621-3 (= < 6 Mois) :

Date de cessation des paiements :

- Correspondant à :
- Privilège
 - date signif jugt
 - Autre :

- Jonction sous patrimoine commun :

Délai du dépôt de la liste des créances :

Administrateur Judiciaire :

(pas obligatoire si CA < 3 000 000 et nombre de salariés < 20)

Table des matières

I. NOTE DE SYNTHÈSE	1
1. PROBLÉMATIQUE	1
2. INTERET DU SUJET	1
3. OBJECTIFS POURSUIVIS.....	3
INTRODUCTION	4
PREMIERE PARTIE : LES BASES TECHNIQUES A CONNAITRE SUR LES PROCEDURES DE SAUVEGARDE, DE REDRESSEMENT ET DE LIQUIDATION JUDICIAIRE	8
CHAPITRE 1 : L'HISTOIRE DU DROIT DES ENTREPRISES EN DIFFICULTE EN FRANCE	8
I) <i>Les origines du droit des entreprises en difficulté</i> :	9
II) <i>Les réformes de 1984 et 1985</i> :	12
III) <i>De la réforme du 26 Juillet 2005 à la loi Pacte</i>	13
CHAPITRE 2 : FOCUS SUR LES PROCEDURES DE SAUVEGARDE, DE REDRESSEMENT ET DE LIQUIDATION D'ENTREPRISES	17
I) <i>Définition des Organes des procédures collectives</i> :	17
II) <i>La Procédure de sauvegarde</i> :.....	21
a) Définition :.....	21
b) Qui est concerné :	21
c) Le déroulement de la procédure :	21
d) Les effets de la procédure :.....	24
e) Le plan de sauvegarde :.....	28
f) Clôture de la procédure :.....	29
g) La procédure de sauvegarde accélérée et procédure de sauvegarde financière accélérée:	30
III) <i>La Procédure de redressement judiciaire</i> :.....	31
a) Définition :.....	31
b) Qui est concerné :	32
c) Le déroulement de la procédure :	32
d) Les effets de la procédure :.....	33
e) Le plan de redressement ou de cession:.....	34
f) Clôture de la procédure :.....	35
IV) <i>La Procédure de liquidation judiciaire</i> :.....	35
a) Définition :.....	35
b) Qui est concerné :	36
c) Le déroulement de la procédure :	36
d) Les effets de la procédure :	36
e) Clôture de la procédure :.....	37
f) La procédure de rétablissement professionnel :.....	37
V) <i>Synthèse des procédures</i> :.....	38
DEUXIEME PARTIE : COMPRENDRE LA DETRESSE DU CHEF D'ENTREPRISE ET SAVOIR COMMENT L'ACCOMPAGNER	44
CHAPITRE 1 : L'ETAT D'ESPRIT DU CHEF D'ENTREPRISE EN DIFFICULTE.....	45
I) <i>Le chef d'entreprise démuni</i> :.....	45
a) La perte des repères et sentiment d'impuissance	45
b) L'atteinte à la dignité	46
II) <i>Les cinq étapes de l'acceptation</i>	46
a) Le choc et le déni	46
b) La colère	47
c) Le marchandage	47
d) La dépression	47
e) L'acceptation.....	48
III) <i>Ce qu'attend le client de son expert-comptable</i>	48
a) L'analogie à l'attente patient/médecin : Le faire exister	48

b) Le transfert de souffrance et de responsabilité	49
c) Substitution aux affaires et à la gestion	50
CHAPITRE 2 : L'IMPLICATION DE L'EXPERT-COMPTABLE DANS LE SOUTIEN PSYCHOLOGIQUE DE SON CLIENT	50
I) <i>L'empathie et ses effets:</i>	50
a) Définition :	50
b) Les neurones miroirs	52
c) Les limites empathiques	52
d) Les risques de souffrance par procuration.....	53
II) <i>La réponse du professionnel du chiffre</i>	53
a) L'écoute empathique, climat de confiance et de bienveillance	53
b) L'entretien motivationnel	54
c) L'inter-professionnalisation : L'orientation vers les professionnels de santé et structures adaptées	55
CHAPITRE 3 : DES EXEMPLES DE STRUCTURES ADAPTEES DANS LE SOUTIEN PSYCHOLOGIQUE DES CHEFS D'ENTREPRISE EN DETRESSE	55
I) <i>Association « APESA »</i>	55
a) Présentation de l'association :	55
b) Son rôle et ses apports dans le domaine de l'accompagnement psychologique du chef d'entreprise en détresse	56
c) Résumé d'un entretien avec Marc Binnié :	57
II) <i>Association « Re-Créer »</i>	58
a) Présentation de l'association :	58
b) Son rôle et ses apports dans l'accompagnement du chef d'entreprise en situation d'échec professionnel	58
III) <i>Association « 60 000 rebonds »</i>	59
a) Présentation de l'association :	59
b) Son rôle et ses apports dans l'accompagnement du chef d'entreprise en situation d'échec professionnel	59
CHAPITRE 4 : LES APPORTS DE LA PROFESSION	60
I) <i>Les instances dédiées</i>	60
II) <i>La lettre de mission spécifique à l'accompagnement de l'entreprise en difficulté</i> :	63
a) Le cadre de référence de la mission	63
b) Le contrat et ses effets	65
CHAPITRE 5 : LES MISSIONS POSSIBLES ET LES OUTILS A NOTRE DISPOSITION	66
I) <i>Panorama sur les missions possibles</i> :	66
a) L'avant procédure :	66
b) Pendant la procédure :	67
c) L'après procédure :	69
II) <i>Les outils à mettre en place:</i>	70
TROISIEME PARTIE : LA MISE EN ŒUVRE DE LA MISSION D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ENTREPRISE EN DIFFICULTE	72
CHAPITRE 1 : LE GUIDE PRATIQUE DE MISE EN ŒUVRE DE LA MISSION, DANS UN CLIMAT DE CONFIANCE, DE BIENVEILLANCE ET D'ÉCOUTE EMPHATIQUE	73
I) <i>Le premier entretien</i> :	74
a) Explication du contexte et des causes menant à la situation actuelle.....	74
b) Présentation des dispositifs de sauvegarde, redressement et liquidation	74
c) Information du client : décrire les effets à court terme de mise en procédure collective	76
d) Expliquer comment en tant qu'Expert-comptable nous pouvons l'accompagner	77
e) Quelques jours de réflexion	78
II) <i>Le second entretien : La rupture avec la mission classique de présentation</i>	79
a) Proposer un accompagnement spécifique	79
b) La lettre de mission à l'accompagnement de l'entreprise en difficulté	79
c) Choix de la procédure avec le client	80
d) Préparation de la DCP (Déclaration de cessation de paiement) ou de demande d'ouverture d'une procédure de sauvegarde.....	80
III) <i>Le dépôt de bilan</i>	81

a)	Effectuer le dépôt de la DCP ou de la demande d'ouverture d'une procédure de sauvegarde pour le compte du client, que faut-il prévoir ?	81
b)	L'information client	81
IV)	<i>La première audience au Tribunal de Commerce</i>	81
a)	L'importance d'accompagner le client en audience	81
b)	Entretien préalable avant l'audience	82
c)	Le déroulé de l'audience : Assister techniquement le chef d'entreprise	82
d)	Débriefing de l'audience au Cabinet ou dans les locaux de l'entreprise	83
IV)	<i>Le déclenchement de la procédure</i>	84
a)	« Pré-Diagnostic » discret de l'état psychologique du dirigeant.....	84
b)	Assister le client dans l'annonce aux salariés s'il le souhaite	85
c)	La convocation du mandataire judiciaire	85
V)	<i>La période d'observation</i>	86
a)	Entretien Motivationnel : Faire prendre conscience au dirigeant que cette phase conditionne la réussite ou l'échec de la procédure	86
b)	Etablir l'état des dettes et créances et des contrats en cours : choix des contrats à maintenir ou à résilier	87
c)	Mettre en place les outils de suivi de gestion s'ils n'existent pas.....	88
d)	Apprécier la situation économique à l'issue de la première période d'observation	89
e)	Apprécier l'intérêt de la poursuite de la procédure et proposer des solutions favorisant la sauvegarde ou le redressement de l'entreprise	89
VI)	<i>Le plan de sauvegarde ou de continuation</i>	92
a)	Participer avec le mandataire aux choix des options proposées aux créanciers	92
b)	Assister le client et le mandataire sur l'élaboration du projet de plan	93
c)	Suivre et relancer s'il y a lieu le paiement des honoraires liés à la mission	93
VII)	<i>Conversion en liquidation judiciaire ou plan de cession</i> :	94
a)	Orienter vers les structures de soutien psychologique aux chefs d'entreprises en situation d'échec	94
VIII)	<i>Fin de la procédure & assistance dans le suivi du plan</i> :	94
b)	La fin de la mission d'accompagnement de l'entreprise en procédure collective	94
c)	Proposer une nouvelle lettre de mission pour la mission de présentation intégrant le suivi et conseil en gestion de l'expert-comptable.....	95
d)	Assister le client dans le suivi du budget de trésorerie mensuel intégrant les dividendes de remboursement du plan	95
	CHAPITRE 2 : CONFRONTER LE GUIDE PRATIQUE AUX CAS PRATIQUES	97
1.	<i>Cas 1 : « La Civette »</i>	97
a)	Activité & contexte	97
b)	Le déroulé de la procédure de sauvegarde.....	99
c)	Autocritique sur la mise en œuvre de la mission :	101
2.	<i>Cas 2 : « La Boulangerie »</i>	102
a)	Activité & contexte	102
b)	Le déroulé de la procédure de sauvegarde.....	103
c)	Autocritique sur la mise en œuvre de la mission :	106
3.	<i>Cas 3 : « L'entreprise du bâtiment »</i>	107
a)	Activité & contexte	107
b)	Le déroulé de la procédure de redressement	109
c)	Autocritique sur la mise en œuvre de la mission :	112
	CONCLUSION.....	113
	BIBLIOGRAPHIE.....	115
	ANNEXES	120
	ANNEXE 1 : CV D'UN JUGE COMMISSAIRE : MR DOMINIQUE PAUL VALLEE.....	121
	ANNEXE 2 : POUVOIR SPECIAL	123
	ANNEXE 3 : SALLES DU CONSEIL AU TRIBUNAL DE COMMERCE DE PARIS	124

ANNEXE 4 : EXCEPTION AU PRINCIPE D'INTERDICTION DES PAIEMENTS	126
ANNEXE 5 : LA POURSUITE DES CONTRATS EN COURS EN PROCEDURE COLLECTIVE	129
ANNEXE 6 : RAPPORT DE L'IFPPC	130
ANNEXE 7 : ENTRETIEN DU 24-12-2019 AVEC MR DOMINIQUE-PAUL VALEE :	132
ANNEXE 8 : ENTRETIEN AVEC JEAN-LUC DOUILLARD:.....	134
ANNEXE 9 : ENTRETIEN DU 17-12-2019 AVEC MR DI MARTINO :	139
ANNEXE 10 : FICHE ALERTE.....	142
ANNEXE 11 : ANNUAIRE DES CIP	143
ANNEXE 12 : ENTRETIEN AVEC WILLIAM NAHUM, EXPERT-COMPTABLE ET PRESIDENT DU CIP NATIONAL :	144
ANNEXE 13 : DETERMINATION DE L'ETAT AVERE OU NON DE CESSATION DES PAIEMENTS :.....	146
ANNEXE 14 : ENTRETIEN DU 21 FEVRIER 2019 : CORINNE DAVOUST, CHEF COMPTABLE EN PME. ..	148
ANNEXE 15 : PREMIERE CONVOCATION DU MANDATAIRE JUDICIAIRE	151
ANNEXE 16 – PRESENTATION SIMPLIFIEE DE LA FIDUCIE.....	152
ANNEXE 17 : LE CLASSEMENT DES CREANCIERS.....	153
ANNEXE 18 : EVALUATION FDC LR A L'ORIGINE.....	154
ANNEXE 19 : DENONCIATION.....	155
ANNEXE 20 : ORDRE IRREVOCABLE.....	155
ANNEXE 21 : CAS 3- EN CHIFFRES	156
ANNEXE 22 : CONDITIONS DE DELIVRANCE DE L'AGREMENT DES TRANSFERTS DE DEFICITS DANS LE CADRE DE LA TRANSMISSION UNIVERSELLE DE PATRIMOINE	161
ANNEXE 23 : PLAQUETTE COMMERCIALE ASSURANCE SANTE ALLIANZ :	167
ANNEXE 24 : QUESTIONNAIRE D'AUTODIAGNOSTIC	168
ANNEXE 25 : EXEMPLE DE LETTRE DE MISSION.....	169
ANNEXE 26 : VADEMECUM TC PARIS	176
ANNEXE 27 : FACTUM.....	177