

Associés :

Franck MICHEL
Alain MIROITE
Charles GORINS
Nicolas DESHAYES
Christophe BIDAN
Yves BOURGOIN
Serge PREVILLE
Lesly MIROITE
Nicolas GRICOURT
Céline MASCHI

Bureaux :

Blois
Bobigny
Cayenne
Colmar
Créteil
Evreux
Fort de France
Gosier
Le Mans
Marseille
Mulhouse
Nantes
Nevers
Orléans
Paris Flandrin
Paris La Fayette
Poitiers
Rennes
Rouen
Tours
Versailles

Actualités

- AJAssociés classée 1^{ère} Etude d'administrateurs judiciaires dans le classement Décideurs 2018
- Prestation de serment de Céline PELZER, collaboratrice su le bureau du MANS -juin 2018
- Maxime LEBRETON, collaborateur chez AJAssociés depuis 2014, reçu à l'examen d'aptitude à la profession d'administrateur judiciaire (session de juin 2018)
- Franck MICHEL publie un article dans le RENDEZ-VOUS PARTENAIRES des ECHOS : « mandat ad hoc et conciliation : savoir anticiper dès les premiers signes ! » - avril 2018
- Interview de Serge PREVILLE par Maymag : « l'Administrateur Judiciaire est un tiers de confiance pour l'entreprise » - 3 avril 2018
- Interview de Charles GORINS dans « la lettre du 1 Quai de Corse- n°47 -juin 2018 » sur : Les origines de la profession
- Résumé du mémoire de Maxime LEBRETON : « REBOND DES ENTREPRISES : QUELLES DIFFICULTES POUR QUELLES PROCEDURES ? »



■ Dans le GUIDE 2018 Stratégie, restructuration et réorganisation de DECIDEURS, AJAssociés est la 1^{ère} étude d'administrateurs judiciaires en nombre d'associés, en effectif et en nombre de bureaux.

Classement des associés :

	Incontournable	Excellent	Forte notoriété	Pratique réputée
Prévention		Franck MICHEL Charles GORINS	Nicolas DESHAYES	
Procédures collectives Paris et IDF	Franck MICHEL	Charles GORINS	Nicolas DESHAYES	Lesly MIROITE
Procédures collectives en Province	Alain MIROITE	Yves BOURGOIN Nicolas GRICOURT	Nicolas DESHAYES Christophe BIDAN Serge PREVILLE	

Retrouvez les classements sur www.ajassociés.fr - classements

ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES

Référencement 2018 des plus importantes études d'administrateurs judiciaires

Dans chaque groupe, le classement est établi par ordre alphabétique

ÉTUDE	ASSOCIÉS	COLLABORATEURS	BUREAUX	PRINCIPALES ZONES D'ACTIVITÉ
AJAssociés	10	90	21	Blois, Bobigny, Cayenne, Colmar, Créteil, Evreux, Fort-de-France, Gosier, Le Mans, Marseille, Mulhouse, Nantes, Nevers, Orléans, Paris, Poitiers, Rennes, Rouen, Tours, Versailles
AJ Partenaires	4	45	5	Bourg-en-Bresse, Grenoble, La Réunion, Lyon, Romans-sur-Isère
AJILINK*	7	43	11	Dunkerque, Boulogne-sur-Mer, Meaux, Marne-la-Vallée, Le Perreux-sur-Marne, Schiltigheim, Marseille, Manosque, Toulouse, Bordeaux, Dax
AJ Up	6	42	8	Angers, Chambéry, Clermont-Ferrand, Grenoble, Lyon, Nantes, Roanne, Saint-Etienne
BCM	3	35	6	Auxerre, Fort-de-France, Gosier, Lyon, Neuilly-sur-Seine, Paris
REAJIR*	3	29	7	Amiens, Bobigny, Charleville-Mézières, Metz, Pontoise, Saint-Quentin, Versailles
FHB	5	24	6	Brive-la-Gaillarde, La Canourgue, Louviers, Montpellier, Paris La Défense, Rodez
Thevenot Partners	5	12	5	Aix-en-Provence, Manosque, Marseille, Nantes, Paris
AJRS	4	10	4	Besançon, Neuilly-sur-Seine, Paris, Versailles

* GIE



Franck Michel



Alain Miroite



Charles Gorins



Nicolas Deshayes



Christophe Bidan



Yves Bourgoïn



Serge Preville



Lesly Miroite



Nicolas Gricourt



Céline Maschi

POSITIONNEMENT

Créée en 1999, AJAssociés est actuellement une des plus importantes études d'administrateurs judiciaires. Ses 21 bureaux en Métropole et aux Antilles (Bobigny, Blois, Cayenne, Colmar, Créteil, Evreux, Fort de France, Gosier, Le Mans, Marseille, Mulhouse, Nantes, Nevers, Orléans, Paris - Flandrin et Paris - La Fayette, Rennes, Rouen, Tours, Versailles) regroupent plus de 90 collaborateurs à la fois de nombreux collaborateurs expérimentés et désormais 10 administrateurs judiciaires associés : Maitres Franck Michel, Alain Miroite, Charles Gorins, Nicolas Deshayes, Christophe Bidan, Yves Bourgoïn, Serge Preville, Lesly Miroite, Nicolas Gricourt et Céline Maschi.

L'étude accompagne les entreprises, aussi bien lors de missions de prévention, que dans le cadre de procédures collectives. Elle intervient également à l'occasion d'opérations d'audit et de restructuration sociale. Elle est aussi conduite à assurer des missions d'administration civile : copropriété, succession, indivision, association, SCI, expropriation...

L'étude traite plus de 900 missions de prévention et procédures collectives par an dont 200 missions en administration civile.

Spécificités et valeur ajoutée :

- Une équipe expérimentée et complémentaire : 10 administrateurs judiciaires et 90 collaborateurs d'expérience, distincts et complémentaires intervenant sur toutes les zones géographiques et tous types de secteurs assistés de collaborateurs spécialisés et disponibles et ouverts sur l'étranger pour accompagner les chefs d'entreprise sur l'ensemble des problématiques de la gestion de crise.
- Interactivité : un site internet, www.ajassocies.fr, avec des espaces dédiés et sécurisés.
- Outils et méthodologies : un serveur informatique centralisé permettant de travailler en temps réel sur l'ensemble des sites et en connexion à distance, une data room électronique sécurisée et internalisée sur www.ajadataroom.fr, des services gratuits en ligne AJAList, AJALmmo et AJAREclassements.

ACTIVITÉS

- Prévention des difficultés (mandat ad hoc, conciliation)
- Administration provisoire
- Sauvegarde
- Plan de redressement ou de cession
- Restructurations sociales
- Copropriété et succession

BUREAUX

- Bobigny (2016)
- Blois (2015)
- Cayenne
- Colmar (2017)
- Créteil
- Evreux
- Fort de France
- Gosier
- Le Mans (2015)
- Marseille (2016)
- Mulhouse (2017)
- Nantes
- Nevers
- Orléans
- Paris (Flandrin & La Fayette)
- Poitiers (2017)
- Rennes
- Rouen
- Tours
- Versailles

CONTACT

Franck Michel : f.michel@ajassocies.fr

Alain Miroite : a.miroite@ajassocies.fr

Charles Gorins : c.gorins@ajassocies.fr

Nicolas Deshayes : n.deshayes@ajassocies.fr

Christophe Bidan : c.bidan@ajassocies.fr

Yves Bourgoïn : y.bourgoïn@ajassocies.fr

Serge Preville : s.preville@ajassocies.fr

Lesly Miroite : l.miroite@ajassocies.fr

Nicolas Gricourt : n.gricourt@ajassocies.fr

Céline Maschi : c.maschi@ajassocies.fr

■ **Céline PELZER reçue à l'examen d'aptitude à la profession d'Administrateur Judiciaire à la session de juin 2017 a prêté serment le 26 juin 2018.**

Par décision du 30 mai 2018, la Commission Nationale de Discipline et d'Inscription des administrateurs judiciaires et des mandataires judiciaires a autorisé l'inscription sur la Liste Nationale des administrateurs judiciaires de Céline PELZER sur la Liste commerciale en qualité d'Administrateur judiciaire salarié.

Sa prestation de serment s'est déroulée à l'audience solennelle de la cour d'appel de Versailles du 26 juin 2018.



**Collaboratrice
chez AJAssociés depuis 2012
bureau Le Mans**

Titulaire de l'examen d'aptitude à la profession d'Administrateur Judiciaire, session 2017

Master Grande École ROUEN BUSINESS SCHOOL « Audit-Expertise »
D.U. Droit des Entreprises en Difficultés - Université Paris III

Sujet de mémoire : « *L'accord collectif majoritaire portant sur l'élaboration du PSE est-il au service de la procédure collective ?* »

Maître de stage : Franck MICHEL

Céline PELZER

Tél. +33 (0)6.33.28.75.50
c.pelzer@ajassocies.fr

■ **Sur les 8 candidats admis à l'examen d'aptitude à la profession d'Administrateur Judiciaire à la session de juin 2018, Maxime LEBRETON, chez AJAssociés depuis 2014, seul collaborateur à s'être présenté cette année, a été reçu.**

AJAssociés se félicite du succès de ce nouveau candidat de l'étude AJAssociés présenté qui a été reçu à l'examen d'aptitude à la profession d'Administrateur Judiciaire.

Cet examen final vient couronner l'apprentissage du métier d'Administrateur Judiciaire réalisé, au cours d'un parcours professionnel ou d'un stage professionnel, auprès d'un Administrateur Judiciaire inscrit sur la liste nationale et permet l'accès au titre d'Administrateur Judiciaire.

**Collaborateur
chez AJAssociés depuis 2014
Versailles – Paris Flandrin**

Titulaire de l'examen d'aptitude à la profession d'Administrateur Judiciaire, session juin 2018

EMLYON Business School – Master 2
« MSc Grande École »
Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne –
Master 2 « Droit des Entreprises en
Difficulté »

Sujet de mémoire : « *Rebond des entreprises :
quelles procédures pour quelles difficultés ? –
En quoi le diagnostic des difficultés des
entreprises permet-il de choisir les procédures
préventives et collectives les mieux adaptées
pour une solution de sortie efficace ?* »

Maître de stage : Nicolas DESHAYES



Maxime LEBRETON

Tél. +33 (0)6.87.67.82.54
m.lebreton@ajassociés.fr

- Franck MICHEL publie un article dans le RENDEZ-VOUS PARTENAIRES des ECHOS : « mandat ad hoc et conciliation : savoir anticiper dès les premiers signes ! » - avril 2018 :

RENDEZ-VOUS
PARTENAIRES

par **AJAssociés**
Administrateurs Judiciaires
inscrits sur la Liste Nationale

Mandat ad hoc et conciliation : savoir anticiper dès les premiers signes !

La survenance de l'un des événements suivants traduit une difficulté potentiellement sérieuse qui mérite une réaction immédiate de la part du chef d'entreprise pour tenter de prévenir à terme une situation compromise :

- **Dégradation de la cotation Banque de France** : cette cote est fondée sur une somme pondérée de ratios économiques et financiers de l'entreprise. Une dégradation de la cote est un signe qui peut traduire un risque de défaillance de l'entreprise dans un horizon de 3 ans. Cette situation impose un état des lieux dans un cadre sécurisé avec les partenaires bancaires.

- **Dénonciation des découverts** : les partenaires bancaires des entreprises établissent en interne des cotations qui évaluent le risque de défaillance. Si une banque dénonce ses concours court-terme, il est très probable que d'autres dénonciations s'enchaînent. Après dénonciation, les concours sont exigibles intégralement sous 60 jours, ce qui peut entraîner un état de cessation des paiements de l'entreprise.

- **Perte de l'assurance-crédit fournisseurs ou réduction des délais de paiement** : ces décisions sont également fondées sur la base de ratios internes aux établissements et se traduisent par une augmentation du besoin en fonds de roulement de l'entreprise qui engendre un besoin de trésorerie important.

- **Procédure d'alerte du Commissaire aux comptes** : l'alerte donnée par le commissaire aux comptes (CAC) est souvent corrélée à un risque de rupture de continuité de l'activité que le CAC peut évaluer à tout moment. La conciliation, qui permet de suspendre l'alerte, est une réponse adaptée.

- **Poids de l'endettement insurmontable** : si la rentabilité de l'entreprise se dégrade et que les échéances deviennent trop lourdes, les procédures amiables permettent de renégocier la dette en corrélation avec les nouvelles capacités de l'entreprise.

« Le mandataire ad hoc ou le conciliateur peut assister l'entreprise dans la recherche de partenaires pour la mise en œuvre d'une « cession prepack » ou d'un adossement in bonis. »

FRANCK MICHEL
Administrateur
Associé
AJAssocié



- **Nécessité d'un adossement ou d'une cession** : le mandataire ad hoc ou le conciliateur peut assister l'entreprise dans la recherche de partenaires pour la mise en œuvre d'une cession prepack ou d'un adossement in bonis qui pourra faire l'objet d'un constat ou d'une homologation par le tribunal.

- **Perte d'un client significatif, impayés, ou refus de régler des dépassements** : n'attendez pas d'aller au contentieux afin de tenter un rapprochement sur la base d'un protocole amiable négocié dans un cadre juridique sécurisé.

En cas de difficulté, il appartient au dirigeant d'entreprise de se rapprocher immédiatement d'un administrateur judiciaire dont la mission de mandat ad hoc ou de conciliation peut être fixée librement par lui. ■

Ce contenu a été réalisé par AJAssociés.

■ #Interview : Serge Prévile, « l'Administrateur Judiciaire est un tiers de confiance pour l'entreprise »

3 AVRIL 2018

L'article est disponible sur : <http://maydaymag.fr/interview-serge-preville-administrateur-judiciaire/>

Mayday a rencontré Serge Prévile, administrateur judiciaire associé chez AJ Associés. Il revient sur les rapports entre les dirigeants et les administrateurs judiciaires. Loin des préjugés, il nous décrit une relation de confiance, qui doit être basée sur la transparence. Tiers de confiance naturel, Serge Prévile revient sur sa mission et sa valeur ajoutée dans la gestion de la crise.

Mayday : Vous êtes administrateur judiciaire associé au sein de l'étude AJ Associés. Pourriez-vous nous présenter votre étude et ses spécificités ?

Serge Prévile : AJ Associés comprend 10 administrateurs judiciaires et une centaine de collaborateurs, affectés aux missions commerciales et civiles qui nous sont confiées. Nous sommes une étude généraliste qui intervient autant en prévention des difficultés que dans le cadre de procédures judiciaires. Notre siège social est à Versailles, nous disposons de 21 bureaux en France et traitons jusqu'à 1000 missions par an.

Pour ma part, j'interviens à Orléans et dans la Région Centre ainsi que, plus récemment, à Poitiers, bien qu'en prévention je sois amené à intervenir sur d'autres juridictions, en région parisienne notamment.

« Dans la grande majorité des cas, il y a en réalité une relation de confiance qui s'installe et de travail collaboratif souvent au quotidien »

Mayday : L'administrateur judiciaire intervient sur des secteurs variés. Comment fait-on pour intervenir dans un spectre si large qui va de l'automobile au retail en passant par le numérique ? La crise est-elle la même quel que soit le secteur ?

SP : Statistiquement, certains secteurs sont affectés par un nombre en proportion plus important de dépôts de bilan, de sorte que mécaniquement, certaines compétences sectorielles se mettent en place. Afin d'appréhender toutes les spécificités sectorielles, l'administrateur judiciaire doit s'appuyer sur l'expertise du dirigeant de l'entreprise, ainsi que sur celle de ses conseils et parfois des collaborateurs de la société assistée. C'est ainsi que, même si la règle de droit est la même pour toutes les entreprises, l'approche pourra varier en fonction du secteur, ou du contexte de la désignation. Le rapport de confiance avec le dirigeant est extrêmement important.

Mayday : L'administrateur judiciaire joue un rôle clé aux côtés du dirigeant. Comment êtes-vous perçus par les dirigeants, diriez-vous qu'il y a de la défiance ou de la confiance ?

SP : D'abord, je dirais que la plus grande qualité d'un administrateur judiciaire est l'écoute. Dans la grande majorité des cas, il y a en réalité une relation de confiance qui s'installe et de travail collaboratif souvent au quotidien notre intervention est plus souvent perçue positivement car à travers tant l'expertise de nos collaborateurs que les effets de leviers permis par les dispositifs du livre VI , les entreprises peuvent retrouver des marges de manœuvres qui souvent ont disparu depuis longtemps ..Notre indépendance nous permet de dépasser et parfois de réunir les points de vue, et les intérêts, souvent contradictoires auxquels nous sommes confrontés.

Ce qui est important c'est qu'il y ait de la transparence dans la relation entre le dirigeant et l'administrateur judiciaire, nous devons notamment être certain que la procédure ne soit pas instrumentalisée. Il faut de la clarté, et les objectifs doivent être clairement exprimés dès le départ.

Mayday : Pourriez-vous revenir sur les missions de l'AJ en procédure collective ?

SP : Les textes prévoient trois missions différentes : une mission de surveillance, une mission d'assistance et, enfin, une mission de représentation.

Schématiquement, la mission de surveillance consiste en une mission de contrôle a posteriori. La mission d'assistance est la plus fréquente et met en place une forme de « co-gestion ».

« On comprend très vite que plus le dirigeant anticipe ses difficultés, plus il conserve le contrôle de son entreprise. C'est notamment l'intérêt de la procédure de sauvegarde »

Enfin, la mission de représentation est plus exceptionnelle. Elle emporte le dessaisissement total du dirigeant. Cette dernière mission ne peut avoir lieu qu'en redressement judiciaire. Les tribunaux y ont recours dans des cas très particuliers : fragilité extrême du dirigeant, malhonnêteté ou tout contexte commandant la préservation de l'intérêt social et des salariés. Lorsqu'elle arrive, l'administrateur judiciaire doit davantage se rapprocher des équipes opérationnelles.

Les deux premières missions sont prévues en sauvegarde (appréciation du Tribunal), tandis qu'en redressement judiciaire, seules les missions d'assistance et de représentation sont possibles.

On comprend très vite que plus le dirigeant anticipe ses difficultés, plus il conserve le contrôle de son entreprise. C'est notamment l'intérêt de la procédure de sauvegarde.

Il faut dédramatiser le contrôle de l'AJ sur l'entreprise. Aujourd'hui beaucoup de choses se font très simplement et à distance. Il ne faut pas mal vivre ce contrôle, il permet aussi de regagner la confiance perdue auprès des fournisseurs et des co-contractants. Par son contrôle, l'administrateur engage sa responsabilité professionnelle et, de ce fait, il permet à l'entreprise de rétablir son crédit vis-à-vis de ses parties prenantes. A travers l'AJ, l'entreprise restaure son « crédit » au sens non bancaire. La co-signature des chèques participe de cette opération de rétablissement de la confiance perdue.

Il faut aussi rappeler que parfois, le débiteur qui se retrouve lui-même en situation de faiblesse psychologique et, peut prendre de mauvaises décisions. Il est donc lui-même protégé par ce contrôle.

Ainsi, on rassure les parties prenantes et on protège le débiteur.

Mayday : Tous les professionnels s'accordent sur un point, les entreprises viennent vous voir trop tard. A ce titre, il y a plusieurs explications, mais diriez-vous que la structure de l'actionnariat influence la décision d'ouvrir ou pas une procédure de prévention des difficultés ?

SP : Je dirais que peu importe la structure de l'actionnariat, ce qui importe c'est la qualité des conseils de l'entreprise qui vont l'amener à prendre la bonne décision, suffisamment tôt.

Mayday : Certains entrepreneurs hésitent à solliciter l'ouverture d'une procédure collective par peur de perdre le contrôle de leur entreprise. Pourriez-vous revenir sur les critères qui déterminent le choix de l'administrateur judiciaire dans sa décision de soutenir un plan de continuation ou un plan de cession ?

SP : Il faut rappeler qu'en droit l'administrateur n'émet qu'un avis qui, au sens de la procédure, ne vaut pas plus ou moins que l'avis des salariés ou des autres organes.

En pratique, il est évident que l'avis de l'administrateur judiciaire qui a participé à la construction d'une décision présentée au Tribunal a une certaine importance, d'autant qu'elle est souvent construite sur une période longue en concertation avec le mandataire judiciaire et sous le contrôle du Juge-commissaire

L'avis de l'administrateur judiciaire est fondé sur des critères objectifs et prévisibles pour tous.

En principe, il y a une prééminence sur l'hypothèse d'un plan de continuation par rapport à un plan de cession. A ce titre, un des principaux défis de l'administrateur judiciaire est d'arriver à réduire le passif du débiteur, pour qu'il soit en adéquation avec la rentabilité retrouvée de l'entreprise. C'est notamment tout l'intérêt de promouvoir l'instauration de comités de créanciers, y compris en dessous des seuils importants fixés par la loi. Trop de procédures de redressement judiciaire échouent, faute d'avoir pris le temps de dialoguer avec les créanciers.

Si le plan de continuation n'est néanmoins pas réalisable, l'administrateur judiciaire cherchera à mettre en place des solutions de cession, dans l'intérêt des salariés et de l'activité. Dans cette hypothèse, l'administrateur judiciaire fonde son avis sur le choix du repreneur, sur la base des critères légaux que sont la préservation de l'emploi, l'apurement du passif et la pérennité du projet. La plupart du temps, un consensus est trouvé sur les avis rendus.

« L'avis de l'administrateur judiciaire est fondé sur des critères objectifs et prévisibles pour tous »

Mayday : Considérez-vous qu'il y a une gradation des critères légaux et que la préservation de l'emploi est in fine le premier critère ?

SP : Il m'est difficile de répondre, chaque dossier étant différent. Dans l'immense majorité des dossiers, les prix de cession sont de toute façon insuffisants pour apurer totalement le passif. Cela veut dire que dans les faits, le critère humain prédomine. Cela étant, un repreneur qui fait une offre dans laquelle le nombre de salariés repris n'est pas cohérent avec son projet de retournement, et les moyens financiers mis en œuvre, manquera de crédibilité. Nous sommes là pour juger un projet dans sa cohérence globale.

J'ai tout de même à l'esprit plusieurs cas où le Tribunal a choisi comme repreneur un repreneur moins disant socialement, mais qui avait le projet de reprise le plus solide. Les salariés avaient eux-mêmes perçu ce point et avaient émis un avis similaire.

Mayday : Vous êtes administrateur judiciaire inscrit sur les listes nationales depuis 2015. Vous faites partie de la nouvelle génération. Quelles évolutions appelleriez-vous de vos vœux ?

SP : La profession a déjà beaucoup évolué. Il y a quelques dizaines d'années seulement, certains administrateurs judiciaires n'avaient pas d'équipe de collaborateurs spécialisés et la notion de concurrence, et donc de compétence et de disponibilité, était aléatoirement perçue.

Le métier s'est considérablement professionnalisé, il existe désormais des formations spécialisées et un mouvement large de structuration des équipes est en œuvre. La concurrence est aujourd'hui inscrite sur tout le territoire, en prévention notamment, puisque la compétence des AJ est nationale.

D'une manière générale, on assiste à une hausse globale du niveau de compétence, de spécialisation, et de disponibilité des études. A une hausse des résultats obtenus également.

Il y a encore à progresser naturellement.

Il y a notamment à mon avis un enjeu fort autour de la question, dans les procédures de tailles moyennes (c'est à dire l'immense majorité des cas) du traitement de la dette et de son écrasement. Etaler une dette intenable n'a pas de sens. Il faut plus de concertation et de pédagogie afin de permettre de « coudre à la main » des plans viables, quitte à solliciter des créanciers, mais également des actionnaires, des efforts à même d'assurer la pérennité de la solution. C'est le prix à payer pour que la cession ne devienne pas l'issue naturelle du redressement judiciaire.

Mayday : Quel conseil donneriez-vous aux entrepreneurs ?

SP : Il ne faut pas avoir peur d'aller consulter un administrateur judiciaire dans le cadre d'un rendez-vous gratuit et non engageant.

Il y a suffisamment de déontologie dans la profession pour que le professionnel puisse éclairer le dirigeant et lui indiquer s'il y a, ou non, une procédure adaptée à sa situation. Dans le cas contraire, les administrateurs judiciaires n'hésiteront pas à orienter le dirigeant vers les bons professionnels ou des méthode alternative de règlement de la difficulté qu'ils rencontrent.

Propos recueillis par Cyprien de Girval

■ Charles GORINS interviewé dans la lettre des juges du tribunal de commerce de PARIS « la lettre du 1 Quai de Corse » - n°47 – juin 2018, sur les origines de la profession d'administrateurs judiciaires.

d'expertise comptable. J'avais commencé ma carrière dans le trading du caoutchouc chez SAFIC ALCAN, puis dans l'enseignement de l'économie et de la finance (Sup de Co de Nantes). Je suis entré dans la carrière d'administrateur en 1986, d'abord seul, puis en association avec Renaud de SARCUS, un ancien syndic, avant de rejoindre en 2008 Franck MICHEL au sein d'une SELARL qui allait devenir AJAssociés.

Entre temps, en 1989, j'avais mis au point un logiciel de ciblage des appels d'offres.



Me Charles GORINS, administrateur judiciaire

L'organisation de la profession d'administrateur en France

1QDC : Vous êtes aussi président de l'ASPAJ Paris. Pourriez-vous justement nous parler de l'organisation de la profession d'administrateurs judiciaires en France, aujourd'hui ?

CHG : « Les 142 administrateurs judiciaires sont en premier lieu inscrits sur la liste du Conseil National des Administrateurs Judiciaires et Mandataires Judiciaires (le CNAJMJ), présidée par Maître Christophe THEVENOT. Cette appartenance constitue à la fois une garantie

d'aptitude des membres et de solidarité financière.

96 d'entre eux font, en outre, partie de l'ASPAJ (l'Association Syndicale Professionnelle des Administrateurs Judiciaires), dont je préside la branche parisienne, qui compte elle-même 17 membres (*) et est hébergée au 3^{ème} étage du tribunal.



A noter que les administrateurs judiciaires sont aussi représentés au sein de l'Institut Français des Praticiens des Procédures Collectives (l'IFPPC) qui rassemble plus de 700 professionnels du droit et du chiffre, intervenant dans la prévention et le traitement des entreprises en difficulté, et qui organise un colloque annuel au VVF de Saint-Paul de Vence.

Les administrateurs judiciaires de Paris soutiennent aussi les activités de l'AFFIC et, là, aux côtés des juges du tribunal de commerce de Paris. »

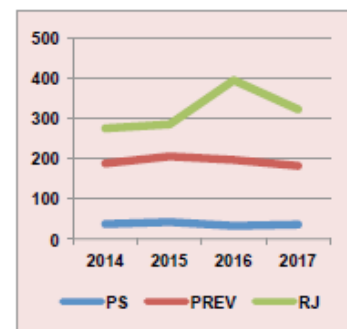
(*) Membres de l'ASPAJ Paris : Maîtres Frédéric ABITBOL, Christian CAVIGLIOLI, Michel CHAUAUX, Isabelle DIDIER, Jonathan EL BAZE, FHB, Charles GORINS, Florent HUNSINGER, Julie LAVOIR, Stéphane MARTIN, Carole MARTINEZ, Lesly MIROITTE, Aurélie PERDEREAU, Gérard PHILIPPORT, Catherine POLI, Joanna ROUSSELET et Christophe THEVENOT

1QDC : En tant que président de l'ASPAJ Paris, vous devez être particulièrement vigilant sur les problèmes de votre profession ? Quels sont-ils actuellement ?

CHG : Nous souffrons en

premier lieu des conséquences de la loi « MACRON » du 6 août 2015, à savoir la baisse de nos tarifs d'intervention et l'ouverture de la profession à de nouveaux diplômés sans expérience, alors qu'il est prouvé qu'un minimum de 3 à 5 ans d'expérience est absolument nécessaire à l'exercice de cette profession.

En second lieu, notre profession subit, notamment à Paris, une forte baisse du nombre des affaires de redressement judiciaire (RJ), de sauvegarde (PS) et de prévention (PREV), avec - 14% entre 2016 et 2017 et une moyenne de moins de 17 affaires par an et par administrateur. Cette tendance se confirme malheureusement en 2018, car Paris se vide des affaires les plus intéressantes nécessitant la désignation d'un administrateur, au profit des tribunaux de la périphérie et il y a actuellement beaucoup plus d'affaires redevables de liquidations sans administrateur.



1QDC : Menez-vous des actions d'amélioration de votre profession au sein de l'ASPAJ ? Lesquelles ?

CHG : « Face à cette situation, notre rôle est de faire valoir nos droits auprès de la Chancellerie, de suggérer des regroupements de cabinets, avec mutualisation de moyens, et d'organiser, en relation avec le Conseil national, la formation des jeunes pour assurer la relève des « pionniers » de la profession à

■ résumé du mémoire de Maxime LEBRETON : « **REBOND DES ENTREPRISES : QUELLES DIFFICULTES POUR QUELLES PROCEDURES ?** »

Problématique : *En quoi le diagnostic des difficultés des entreprises permet-il de choisir les procédures préventives et collectives les mieux adaptées pour une solution de sortie efficace ?*

Les entreprises françaises ont une chance que les dirigeants ont encore aujourd'hui du mal à mesurer : elles sont soumises à un droit des entreprises en difficulté extrêmement favorable au débiteur, en comparaison avec nos voisins anglo-saxons. L'époque de la honte de la faillite de César BIROTTEAU est bien révolue et tant les procédures amiables que les procédures collectives françaises s'inscrivent de plus en plus dans la prévention et dans l'anticipation des difficultés. Elles ne sont pas une punition, mais au contraire un véritable bénéfice pour l'entreprise. Le bénéfice de disposer de l'assistance d'un professionnel auxiliaire de justice et de nombreux outils qui permettent d'exercer des leviers sur ces difficultés pour recréer de la valeur. Ces outils procéduraux présentent différentes caractéristiques et peuvent aller jusqu'au gel de l'ensemble des dettes antérieures de l'entreprise pendant une durée qui peut aller jusqu'à 18 mois, puis imposer aux créanciers des délais de paiements qui peuvent aller jusqu'à 10 ans voire 15 ans pour les agriculteurs. Le législateur français a ainsi pris le parti de soutenir l'entreprenariat et le droit au rebond de l'entreprise, au détriment des intérêts des créanciers.

Dans ces conditions, pourquoi les dirigeants d'entreprises ne sollicitent-ils pas tous plus rapidement l'intervention du professionnel du traitement des difficultés dès les premiers signaux ?

- Dénonciation de découverts,
- Poids de l'endettement devenu insurmontable,
- Dégradation de cotation Banque de France,
- Perte de l'assurance-crédit fournisseurs ou dégradation de la note,
- Procédure d'alerte du Commissaire aux comptes,
- Difficultés de trésorerie, pouvant générer des retards (fournisseurs, URSSAF, TVA, etc.)
- Nécessité d'un adossement ou d'une cession,
- Perte de clientèle significative, impayés conséquents,
- Problèmes de rentabilité de l'activité,
- Etc.

À cause de la « mauvaise publicité » qui découle de l'ouverture des procédures ? Non, car si les problèmes sont pris suffisamment en amont, le droit français offre des outils procéduraux strictement confidentiels comme le mandat *ad hoc* et la conciliation qui permettent de traiter ces difficultés.

À cause du coût de la procédure ? Non, car le tarif fixé par le Code de commerce pour les procédures collectives tient compte de la taille et des capacités de l'entreprise. Quant aux honoraires du Mandataire *ad hoc* ou du Conciliateur, ceux-ci sont fixés contractuellement en accord avec le dirigeant, et tiennent compte des capacités de l'entreprise et de la complexité de la mission. Plus le problème est pris en amont, moins la solution sera onéreuse pour l'entreprise.

Peut-être la raison de la frilosité des entreprises françaises à utiliser les outils mis à leur disposition tant pour prévenir que pour tenter de guérir ces difficultés vient-elle de la relative méconnaissance de ces outils par les dirigeants, ou par une mauvaise expérience lorsqu'ils étaient autrefois dans la situation du créancier qui se voit imposer des délais.

Les différents témoignages de dirigeants d'entreprises retenus du stage professionnel convergent vers la notion d'anticipation : « *j'aurais dû venir vers vous plus tôt pour une solution de sortie facilitée* », peut-on régulièrement entendre. Y compris pour les créanciers et

pour tout le tissu économique de l'entreprise, l'anticipation des difficultés résulte toujours en une solution mieux accueillie par tous.

Afin de tirer le meilleur profit des nombreux outils mis à disposition par le législateur, le plan d'action prioritaire de toutes les entreprises devrait être de rechercher en permanence d'éventuels signaux de difficultés et de ne pas attendre leur aggravation avant d'agir et de prendre attache avec un auxiliaire de justice qui aura une approche personnalisée, spécialisée et indépendante, sur l'intensité des difficultés. Le diagnostic est donc la clé de l'anticipation.

Il suffit de reprendre l'approche des Commissaires aux comptes, des experts-comptables, des établissements de crédit et de la Banque de France pour se convaincre de valider cette démarche de recherche permanente d'indicateurs de difficultés par le dirigeant. De nombreux « clignotants » mettent en valeur ces difficultés existantes ou à venir et un diagnostic permanent, à la mesure des capacités de l'entreprise et de sa taille, s'impose. Aussi, « toute entreprise bien portante est une entreprise en difficulté qui s'ignore », dirait le Docteur KNOCK en ce sens que les difficultés apparaissent toujours au moment où le chef d'entreprise s'y attend le moins. La prise de conscience de ces difficultés, le plus en amont possible, est donc capitale pour permettre à l'entreprise d'assurer le meilleur rebond possible avec l'assistance du Mandataire *ad hoc*, du Conciliateur, ou de l'Administrateur judiciaire.

En dressant tout d'abord une taxinomie des principales difficultés rencontrées par les entreprises au cours du stage, le mémoire de stage a eu pour objet dans un second temps de dépeindre les principaux diagnostics qui permettent de soulever l'existence de ces difficultés et de qualifier ces difficultés le plus en amont possible. Enfin dans un troisième temps, l'étude s'est portée sur les procédures de prévention et les procédures collectives les mieux adaptées aux difficultés ainsi qualifiées dans la « boîte à outils » du législateur, en vue d'une solution de sortie efficace qui permette à l'entreprise de rebondir si la pérennité peut être restaurée, ou qui permette de préparer au mieux la transmission ou la fin de la vie de l'entreprise si les perspectives de redressement sont manifestement absentes.

PREMIER AXE : Segmentation des difficultés des entreprises de manière à élaborer une arborescence binaire permettant de qualifier précisément les difficultés selon leur intensité

Le premier travail du mémoire de stage a été de regrouper les difficultés fréquemment rencontrées par les entreprises, de les segmenter selon plusieurs grandes familles permettant d'élaborer un schéma binaire pour qualifier les difficultés de manière systématique.

Familles de difficultés	Pendant
Difficulté conjoncturelle / externe ou exogène	Difficulté structurelle / organisationnelle / interne
Difficulté ancienne	Difficulté récente
Difficulté ponctuelle	Difficulté récurrente
Difficulté liée au bilan	Difficulté liée au compte de résultat (CR)
Difficulté financière	Difficulté non financière
Difficulté liée aux produits	Difficulté liée aux charges
Difficulté liée aux emplois	Difficultés liées aux ressources
Difficulté liée au besoin en fonds de roulement (BFR ¹)	Difficulté liée au fonds de roulement (FR ²)
Difficulté exceptionnelle, accidentelle ou force majeure	Difficulté courante (d'un point de vue CR)
Difficulté humaine ou sociale	Difficulté matérielle

¹ BFR = besoin en fonds de roulement = actif circulant – dettes à court terme.

² FR = fonds de roulement = ressources stables – emplois stables.

Ces familles de difficulté peuvent être combinées entre elles, de façon à obtenir une arborescence booléenne « oui / non », laquelle pourrait être modélisée en sciences cognitives ou en informatique par un arbre d'états finis non déterministe, formant un système d'aide à la décision. C'est d'ailleurs sur une méthode similaire que sont fondées les techniques de *scoring* des établissements bancaires ou de la Banque de France qui sont analysées plus en détails dans le corps du mémoire, et qui permettent aux analystes de dégrader ou d'améliorer la notation d'une entreprise.

Il s'agit de raisonner par itération en prenant au hasard une famille de difficultés et son pendant, et en posant la question de savoir à quel segment la difficulté appartient.

Si à la question de l'appartenance au segment, la réponse est « oui » et que la réponse à la question de l'appartenance au pendant du segment est « non », on passe au segment suivant et ainsi de suite.

Si la réponse est « non » à la fois pour le segment et son pendant, on repart de la dernière réponse « oui » pour continuer le raisonnement itératif.

Si la réponse est « oui » à la fois pour le segment et son pendant, il convient d'identifier plus précisément la difficulté, laquelle peut être combinée avec d'autres difficultés.

Cette méthode possède plusieurs avantages :

- Elle permet de cibler clairement l'origine des difficultés dans chaque famille ou leur pendant, en répétant les itérations pour chaque difficulté identifiée.
- Elle permet également de cibler les impacts des difficultés sur les comptes de l'entreprise, sur son organisation, sur son financement, sur les risques de récurrence des difficultés.
- La modélisation permet de faciliter l'analyse et le diagnostic des difficultés.
- Elle peut mettre en évidence les difficultés mal identifiées ou trop largement définies (par exemple, avec une réponse « oui » à la fois pour un segment et son pendant).
- Elle permet de ne pas lister de manière exhaustive toutes les difficultés, mais de définir un cadrage selon les grandes familles de difficultés (ou « segments »).
- Elle peut être un outil de pré-diagnostic et de prévention pour les chefs d'entreprise ou pour les tiers (experts-comptables, conseils, etc.) et pourrait être modélisée par intelligence artificielle faible³.

Une deuxième segmentation est indispensable. Il convient en effet de déterminer l'intensité des difficultés et d'isoler la difficulté primaire des difficultés secondaires. Par exemple, la difficulté primaire d'un LBO surendetté est bien souvent liée principalement à des problèmes financiers (i.e. des problèmes de bilan comme difficulté primaire). Mais il ne faut pas pour autant occulter les difficultés secondaires qui peuvent être un vecteur amplificateur (par exemple un problème secondaire de gestion des stocks qui peut participer à expliquer les difficultés de l'entreprise).

DEUXIEME AXE : Segmentation des diagnostics en fonction du type d'entreprise

Il existe presque autant de méthodes de diagnostic que de difficultés. Ces différents diagnostics sont complémentaires et le mémoire s'est porté sur la segmentation de ces nombreuses méthodes, plus ou moins pertinentes selon le type de difficulté :

- Diagnostic économique et financier :
 - Comptes sociaux, trésorerie, prévisionnels, ratios, indicateurs, leviers, rentabilité financière et économique
 - Analyse des risques financiers (*scoring* bancaire, cotations et notations, risque crédit, taux, liquidité, fonds propres, etc.)
 - Procédures d'alerte (Président du Tribunal, CAC, Comité Social et Economique, Groupements de Prévention Agréés)

³ Intelligence artificielle non-sensible qui se concentre sur une tâche précise - par opposition avec l'intelligence artificielle dite « forte », qui est dotée de conscience, de sensibilité d'esprit.

- Diagnostic de production :
 - Modes et gestion de production, chaîne de valeur, chaîne logistique, approche analytique
- Diagnostic stratégique, commercial et environnemental :
 - Analyse concurrentielle, stratégie, parts de marché
 - Analyse marketing (*mix*), politique de prix, communication
 - Diagnostic environnemental (installations classées)
- Diagnostic humain et organisationnel :
 - Pouvoir, organisation structurelle et fonctionnelle, méthodes de gestion, potentiel humain, compétence
- Diagnostic de synthèse :
 - Analyse des points forts / points faibles / opportunités / menaces
 - Action correctives
 - Programmation, méthodes d'évaluation, définition des contrôles

Il convient ensuite d'affecter les différents types de diagnostics (qui peuvent être obligatoires pour certains, comme par exemple l'obligation de faire désigner un ou plusieurs Commissaires aux Comptes pour certaines formes sociales comme les SA ou les SCA, ou au-delà de certains seuils pour les autres), en fonction du type d'entreprise.

Une autre arborescence binaire et simplifiée est ainsi proposée dans le mémoire :

Type d'entreprise	Pendant
Grande entreprise ou ETI	Petite entreprise ou PME
Entreprise appartenant à un groupe	Entreprise hors groupe
Entreprise familiale	Entreprise non familiale
Entreprise implantée sur plusieurs sites	Entreprise mono-site
Entreprise implantée sur le territoire national	Entreprise implantée à l'international
Entreprise ancienne	Entreprise récente

En synthèse des analyses développées sur la base des grands axes ci-dessus, le tableau suivant a été établi pour classer les différents diagnostics selon leur degré de pertinence pour chaque difficulté et en tenant compte du type d'entreprise :

Qualification de la difficulté	Degré d'importance de la difficulté	Diagnostic général					Typologie de l'entreprise
		Diagnostic économique + financier + marché			Diagnostic RH	Synthèse	
		Diagnostic financier	Diagnostic de production	Diagnostic commercial et environnemental	Diagnostic humain et organisationnel	SWOT + actions correctives	
Conjoncturelle/externe ou structurelle/organisationnelle/interne ?	Difficulté primaire ? Ou Difficulté secondaire ?	X	XX	XXX	XX	XX	Taille ? Appartenance à un groupe ? Caractère familial ? Implantation ? Ancienneté ?
Ancienne ou récente ?			X	XX	X	XXX	
Ponctuelle ou récurrente ?			X	X	X	XXX	
Bilan ou compte de résultat ?		XXX	XXX	XX	XXX	XX	
Financière ou non financière ?		XXX	X	X	X	X	
Produits ou charges ?		XXX	XXX	X	XX	XX	
Emplois ou ressources ?		XXX	X		X		
BFR ou FR ?		XXX	X				
Accidentelle/exceptionnelle/force majeure ou courante ?		X	X	XX	XX	XXX	
Humaine ou matérielle ?		X	XX	X	XXX	X	

= degré de pertinence de l'analyse qui dépend du cas particulier de l'entreprise

X = degré de pertinence de l'analyse assez fort (les outils du diagnostic viennent en complément des autres analyses et peuvent servir à trancher entre une difficulté primaire ou secondaire)

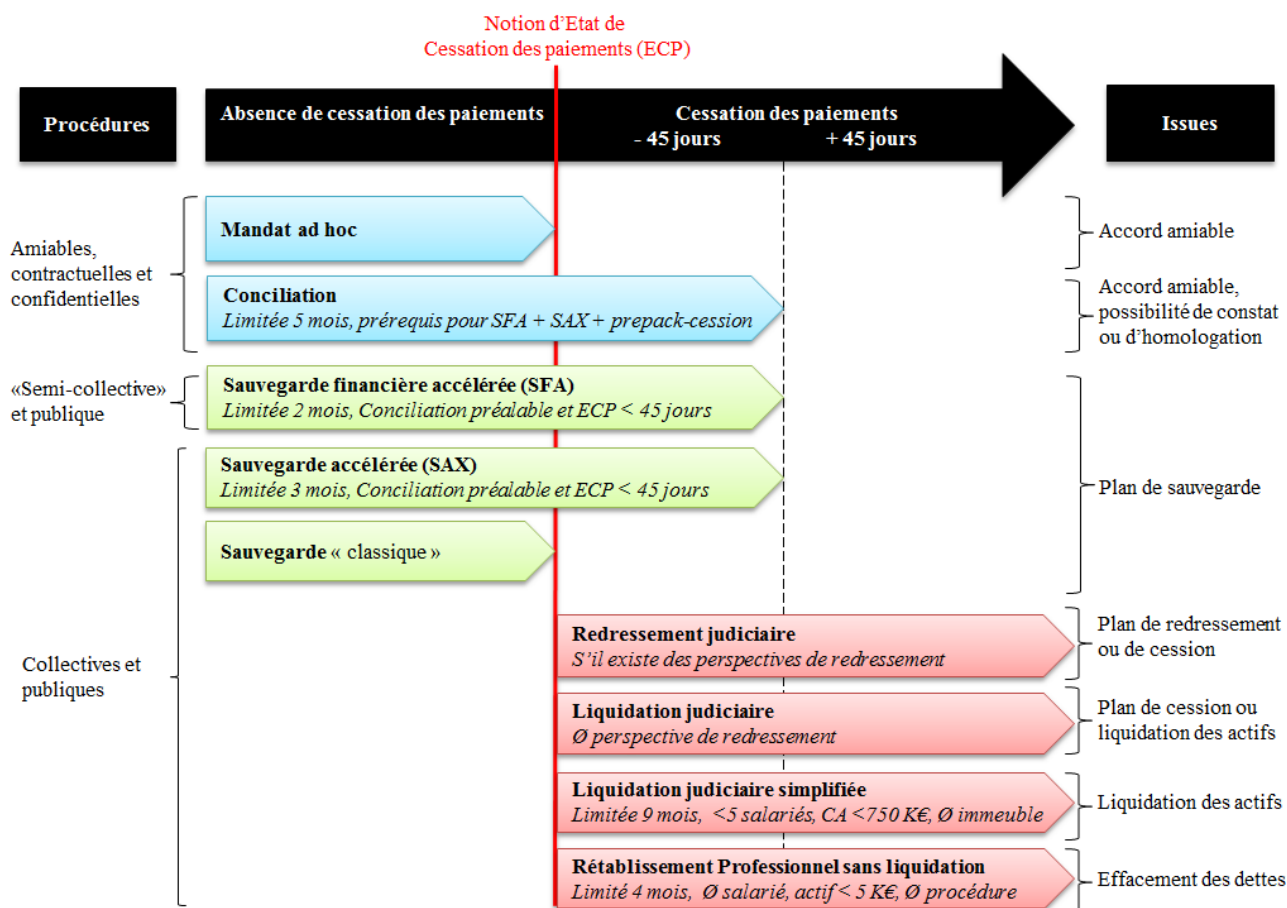
XX = degré de pertinence de l'analyse fort (les outils du diagnostic sont très utiles pour discriminer la difficulté de son pendant et affiner la qualification de la difficulté)

XXX = degré de pertinence de l'analyse très fort (les outils du diagnostic sont indispensables à la qualification de ce type de difficulté)

TROISIEME AXE : Quelles procédures pour une préparation adéquate de la sortie ?

Les procédures de traitement des difficultés mises à la disposition des entreprises en France par le livre VI du Code de commerce⁴ se schématisent comme suit :

⁴ Hors commissariat à l'exécution du plan et hors missions « spécifiques » qui ne font pas partie du livre VI du Ccom telles que le mandat de justice, l'administration provisoire, la liquidation amiable et les missions civiles.



Certains enchaînements de procédures permettent de combiner des outils procéduraux de différentes natures pour une solution de sortie encore plus efficace grâce à :

- une **meilleure préparation** en amont dans une phase confidentielle,
- une **rapidité d'exécution** optimisée de la procédure collective,
- un **levier plus coercitif** dans les négociations amiables.

Certaines difficultés primaires ayant conduit à un état de cessation des paiements avéré peuvent paraître *a priori* incompatibles avec les procédures amiables de prévention (mandat *ad hoc* et conciliation) et avec les procédures judiciaires de prévention (sauvegarde, sauvegarde accélérée, SFA). Il n'en demeure pas moins que l'utilisation de certaines de ces procédures avant un redressement ou une liquidation judiciaire peut s'avérer indispensable à la préservation de l'intérêt social.

Si en apparence les outils de prévention semblent inadaptés à certaines situations, ils permettent toutefois de préparer une solution de sortie efficace très en amont. C'est en ce sens qu'une conciliation « faussement ratée » peut permettre un redressement judiciaire ou une liquidation judiciaire réussis. C'est toute la logique du « *prepack-cession* », consacré par l'Ordonnance du 12 mars 2014, où l'on prépare en conciliation un plan de cession. La recherche de repreneurs se fait alors dans un cadre confidentiel et contractuel, et le cadre de cette recherche est bien plus favorable au débiteur que dans un plan de cession classique, où le prix de cession est souvent dérisoire et où la compétition pour la reprise se joue sur le nombre de salariés repris. Ce système de cession *pré-packée* est donc à la fois plus favorable à l'entreprise (car son image de marque est préservée plus longtemps) et la solution de sortie est souvent bien meilleure que dans une cession classique⁵) et aux

⁵ La solution de reprise étudiée contractuellement est souvent plus sérieuse, tant en termes de salariés repris qu'en termes de *business plan*, et en termes de prix.

créanciers (car le prix de cession négocié pendant la conciliation et permettant de désintéresser les créanciers gelés est souvent plus élevé que lors d'une cession classique).

Ainsi, il sera possible d'ouvrir une conciliation avant une cession judiciaire, laquelle permettra de rechercher pendant un délai maximum de 5 mois les candidats à la reprise dans un cadre confidentiel. La mise en œuvre judiciaire de la cession intervient dans une procédure collective subséquente (cf. article L.611-7 du Code de commerce).

A titre d'exemple, une société qui a perdu soudainement 70% de son chiffre d'affaires suite à la perte du principal client illustre des difficultés qui conduisent très rapidement à une situation où le plan de redressement est manifestement impossible, et où une cession à bref délai est la seule issue de nature à répondre aux trois critères légaux posés par l'article L.642-1 du Code de commerce à savoir (i) le maintien d'activités autonomes, (ii) la préservation des emplois et (iii) l'apurement du passif.

Typiquement, les difficultés primaires liées au compte de résultat et qui posent des problèmes sérieux de rentabilité de l'activité (e.g. la masse salariale devenue trop importante par rapport au chiffre d'affaires ; les baisses de chiffre d'affaires sous le seuil de rentabilité ; les marges trop faibles ; les charges exceptionnelles d'un ou plusieurs exercices trop importantes dans le cas d'un contentieux prud'homal, etc.), ont souvent pour issue une restructuration sociale importante, l'arrêt de certaines activités, une cession, un adossement industriel, ou une recherche de nouveaux investisseurs.

Autant que faire se peut, ces difficultés de compte de résultat nécessitant une cession doivent être précédées de procédures préventives et confidentielles dont la pratique a démontré qu'elles font gagner un temps considérable sur la phase « judiciaire » subséquente et publique. Dans ce cas de figure, plus la période d'observation de la procédure collective est courte, moins la valeur du fonds de commerce et l'image de l'entreprise est dégradée à l'égard des tiers. A ce titre, la recherche de repreneurs de qualité est facilitée en mandat *ad hoc* ou en conciliation, ce qui nécessite cependant de travailler en transparence avec les principaux créanciers avec qui il a été établi que la cession de l'entreprise est la seule issue possible.

Cette transparence de la cession « *prepack* » est prévue à l'article R.611-26-2 qui impose de diffuser aux créanciers participants une demande d'avis sur l'extension de la mission de conciliation aux dispositions du *prepack cession*.

Dans le même esprit, un plan de sauvegarde ou de redressement peut tout à fait être préparé en amont de manière confidentielle sous l'égide d'un professionnel expérimenté (Mandataire *ad hoc* ou Conciliateur).

De surcroît, le législateur a expressément prévu des cas de prévention où l'enchaînement des procédures est un prérequis. Comme évoqué plus haut, la SFA et la sauvegarde accélérée doivent obligatoirement être précédés d'une procédure de conciliation.

Ces éléments montrent que l'enchaînement des procédures n'est pas un mal et ne traduit pas un échec, mais permet au contraire une bonne préparation de la solution de sortie le plus en amont possible des difficultés. L'articulation de certaines procédures génère également des leviers de négociation et des atouts plus coercitifs, très favorables au débiteur et illustrés ci-après.

Procédure 1 → Procédure 2

Atouts en vue de la solution de sortie

<p>Mandat <i>ad hoc</i> → Conciliation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mandat <i>ad hoc</i> renouvelable sans limite qui permet d'adapter la durée de la procédure aux contraintes de la négociation. • Confidentialité de l'ensemble. • En cas de dénonciation de concours pendant le mandat <i>ad hoc</i>, la conciliation permet d'imposer des délais de grâce allant jusqu'à 2 ans, ce qui sécurise le cadre juridique. • Possibilité de constat ou d'homologation de l'accord trouvé en mandat <i>ad hoc</i>. • Possibilité de faire bénéficier les créanciers apporteurs d'argent frais pendant la conciliation du privilège de <i>New Money</i> prévu à l'article L.611-11 du Code de commerce. • En cas de délai supplémentaire nécessaire après la conciliation, il est possible de solliciter un nouveau mandat <i>ad hoc</i> de 3 mois pour purger le délai préfix entre 2 procédures de conciliation. Cet enchaînement nécessite l'absence ou la suspension de l'état de cessation des paiements par les créanciers (<i>standstill</i>).
<p>Conciliation (Ø ECP) → Sauvegarde ou Conciliation → Redressement ou Conciliation → Liquidation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cas de la cession "<i>prepack</i>" (art. L.611-7 du Code de commerce : permet de préparer de manière confidentielle la cession totale ou partielle, qui est ensuite mise en œuvre dans une procédure collective subséquente). • Permet d'optimiser le temps de préparation de manière confidentielle avec 5 mois de conciliation. Dans la pratique, ces enchaînements sont souvent précédés d'une procédure de mandat <i>ad hoc</i> qui permet de donner un délai supplémentaire à la phase de recherche de candidats. • La possibilité d'un passage en procédure collective est une menace en soi pour les créanciers de l'entreprise qui donne un pouvoir plus coercitif à la conciliation (permet d'optimiser les échanges de conciliation). • Permet d'effectuer un diagnostic approfondi sous l'égide du Conciliateur avec une première procédure "réversible" (contrairement aux effets de la procédure collective).
<p>Sauvegarde → Redressement ou Sauvegarde → Liquidation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cas où la survenance de l'état de cessation des paiements apparaît pendant la sauvegarde (Art. L.622-10 et L.622-12 du Code de commerce). • Si elle intervient suffisamment rapidement pour être prise en charge, cette conversion peut générer un levier de trésorerie supplémentaire en présence d'arriérés de salaires (via la prise en charge par l'AGS).
<p>Conciliation → SFA ou Conciliation → Sauvegarde accélérée</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "<i>Cramdown</i>" à la française (i.e. permet d'imposer une solution majoritaire (2/3) à des créanciers minoritaires qui bloquent un accord de conciliation) • L'existence de ces enchaînements de procédures permet en soi d'augmenter le pouvoir coercitif de la conciliation (ou du mandat <i>ad hoc</i> qui précède la conciliation le cas échéant)

Plusieurs critères d'influence doivent entrer en ligne de compte pour le choix des procédures optimales. Ce choix dépend :

- **Du type de difficultés affectant l'entreprise**
- **Du diagnostic et de la disponibilité de l'information**
- **Du type d'entreprise**
- **Des délais impartis**

Ces critères permettent d'élaborer le tableau de synthèse suivant qui ventile la pertinence des outils procéduraux selon les difficultés rencontrées et les effets recherchés.

QUELLES PROCEDURES	DIFFICULTES RESULTANT PRINCIPALEMENT	EFFETS RECHERCHES	PRINCIPAUX MOYENS D'ACTIONS FAVORISANT LA SORTIE
Mandat ad hoc	<p>De problèmes de bilan / financiers / liés à l'endettement</p> <p>De problèmes récents (absence d'état de cessation des paiements)</p> <p>De problèmes plutôt conjoncturels que structurels</p> <p>De problèmes ponctuels et non récurrents</p>	<p>Confidentialité</p> <p>Plus haut degré d'anticipation</p> <p>Accord(s) unanime(s) avec les créanciers</p> <p>Souplesse de la mission</p>	<p>Négociations amiables</p> <p>Saisine CCSF (dettes publiques)</p> <p>Force contractuelle de l'accord</p> <p>Possibilité de passer en conciliation pour le constat ou l'homologation</p>
Conciliation	<p>Des problèmes de bilan / financiers / liés à l'endettement</p> <p>De problèmes plutôt conjoncturels que structurels</p> <p>De problèmes anciens (ECP < 45 jours) ou récents</p> <p>De problèmes récurrents (si ECP)</p>	<p>Confidentialité</p> <p>Anticipation</p> <p>Accord(s) unanime(s) avec les créanciers</p>	<p>Négociations amiables</p> <p>Saisine CCSF (dettes publiques)</p> <p>Force exécutoire de l'accord</p> <p>Possibilité de constat ou d'homologation</p> <p>Possibilité de remboursement anticipé des créances de CIR et CICE</p> <p>Possibilité de solliciter des délais de grâce allant jusqu'à 2 ans</p> <p>Réponse à l'état de cessation des paiements</p> <p>Réponse à la procédure d'alerte du CAC</p> <p>Pression de la sauvegarde accélérée</p> <p>Pression de la SFA</p> <p>Possibilité de <i>prepack</i>-cession</p>
Sauvegarde	<p>De problèmes de compte de résultat / de rentabilité</p> <p>De problèmes de charges trop élevées ou de produits insuffisants</p> <p>De problèmes relativement récents (absence ECP)</p> <p>De problèmes plutôt structurels</p>	<p>Restructuration opérationnelle profonde</p> <p>Restructuration sociale profonde</p> <p>"Effet réel" de la procédure collective</p> <p>Dessaisissement minimum</p> <p>Plan de sauvegarde uniquement</p> <p>Conservation du contrôle de la société</p> <p>Anticipation relative</p> <p>Accord avec certains créanciers à la majorité des 2/3</p>	<p>Gel du passif</p> <p>Arrêt des poursuites</p> <p>Arrêt du cours des intérêts</p> <p>Possibilité de constituer des comités de créanciers</p> <p>Réponse à la procédure d'alerte du CAC</p> <p>Possibilité de remboursement anticipé des créances de CIR et CICE</p> <p>Prise en charge AGS des indemnités de licenciements économiques</p> <p>Assistance de l'Administrateur judiciaire pour la restructuration</p> <p>Possibilité de cession partielle de branche d'activité autonome</p>
Redressement judiciaire	<p>De problèmes de compte de résultat / de rentabilité</p> <p>De problèmes de charges trop élevées ou de produits insuffisants</p> <p>De problèmes anciens / récurrents / structurels</p> <p>De problèmes de BFR</p>	<p>Restructuration opérationnelle profonde</p> <p>Restructuration sociale profonde</p> <p>Souplesse entre le plan de redressement ou de cession</p> <p>"Effet réel" de la procédure collective</p>	<p>Gel du passif</p> <p>Arrêt des poursuites</p> <p>Arrêt du cours des intérêts</p> <p>Réponse à l'état de cessation des paiements</p> <p>Possibilité de constituer des comités de créanciers</p> <p>Possibilité de remboursement anticipé des créances de CIR et CICE</p> <p>Prise en charge AGS d'arriérés de salaires</p> <p>Prise en charge AGS des indemnités de licenciements économiques</p> <p>Assistance de l'Administrateur judiciaire pour la restructuration</p> <p>Possibilité de <i>prepack</i> cession avec une conciliation précédente</p> <p>Recrée de la confiance avec les tiers (mission de l'Administrateur)</p>

QUELLES PROCEDURES	DIFFICULTES RESULTANT PRINCIPALEMENT	EFFETS RECHERCHES	PRINCIPAUX MOYENS D' ACTIONS FAVORISANT LA SORTIE
Prepack-cession	Résultant en une absence de perspective de redressement De problèmes relativement anciens De problèmes plutôt structurels et récurrents	Confidentialité de la phase de recherche Cession partielle ou totale Célérité de la cession Anticipation	Assistance de l'Administrateur judiciaire pour la recherche Validation de l'offre par le Ministère Public Possibilité d'éviter un appel d'offres publique
Sauvegarde accélérée	De problèmes de bilan / financiers / liés à l'endettement De problèmes de compte de résultat De problèmes plutôt structurels mais relativement récents	Confidentialité des négociations en amont Célérité Anticipation	Comités de créanciers Majorité des 2/3 Possibilité de "cram down" des créanciers récalcitrants
Sauvegarde financière accélérée	De problèmes de bilan / financiers / liés à l'endettement de sociétés de taille importante	Confidentialité des négociations en amont Célérité Préserver les fournisseurs Anticipation	Procédure semi-collective rapide N'a d'effet que sur les créanciers financiers Majorité des 2/3 Possibilité de "cram down" des créanciers récalcitrants
Liquidation judiciaire	En une absence de perspective de redressement De problèmes plutôt structurels, récurrents et anciens	Degré de dessaisissement le plus élevé Cessions	Cession d'actifs ou plan de cession Possibilité de remboursement anticipé des créances de CIR et CICE Possibilité de <i>prepack</i> cession avec une conciliation précédente Licenciements économiques sous 15 jours ou 21 jours en cas de PSE
Rétablissement professionnel	En une absence de perspective de redressement	Absence de liquidation Célérité Débiteur professionnel personne physique sans salarié	Effacement des dettes sous 4 mois Contrôle du Juge-commissaire

Les outils de prévention et de traitement des difficultés mis à disposition des entreprises par le législateur permettent de répondre à la plupart des problématiques concrètes des entreprises pourvu qu'ils puissent être utilisés en temps utiles pour bénéficier de leur pleine efficacité. Dans certaines situations particulières, le redressement de l'entreprise est manifestement impossible et dans ce cas **l'anticipation** permet aussi de trouver et de **préparer** des solutions de sortie plus efficaces (comme la préparation d'une cession dans une phase confidentielle) si les délais disponibles sont suffisants et si la trésorerie le permet. Pour cela, les procédures offrent des leviers spécifiques qui permettent, via l'intervention d'un auxiliaire de justice, de préserver cette trésorerie et de restaurer un niveau de confiance avec les tiers pendant la procédure.

Tout l'enjeu de la prévention des difficultés à la française est donc de faire prendre conscience aux dirigeants le plus en amont possible la nécessité de ne pas attendre pour réagir et solliciter l'intervention d'un praticien professionnel pour les accompagner dans la prévention ou la résolution de ces difficultés.

Comme le remarquait M. Jean-Jacques POLITANO, Président honoraire du Tribunal de commerce d'Aix-en-Provence, le succès des procédures de prévention dépend de l'effort de sensibilisation par les différents acteurs présents sur le territoire⁶ : « à la suite des actions de communication [...] initiées avec [...] différents partenaires, plus de 300 entretiens de prévention à l'initiative du Dirigeant ou sur convocation du Tribunal ont été organisées [à Aix] en 2011 »⁷. Ces entretiens sous l'égide du Président du Tribunal font écho aux procédures d'alerte qui ont pour vocation de faire prendre conscience au dirigeant de la survenance de difficultés.

Dès lors, la question se pose de savoir si l'information est suffisamment diffusée ou accessible aux chefs d'entreprises pour améliorer l'efficacité de la prévention en amont des difficultés.

Si les grandes entreprises armées de conseils spécialisés dans chaque domaine ne semblent pas connaître ce problème de défaut d'information, il apparaît en revanche que les dirigeants des petites entreprises qui représentent la majeure partie du tissu économique ne connaissent pas suffisamment les outils qui sont à leur disposition pour prévenir les difficultés de l'entreprise. Et la pierre ne peut pas leur être jetée à ce sujet.

À ce jour, il existe plusieurs autres canaux que le rendez-vous sous l'égide du Président de la juridiction, encore insuffisamment exploités, qui permettraient de diffuser l'information sur les méthodes de prévention des difficultés ou sur les outils permettant de mieux préparer une procédure collective s'ils sont utilisés suffisamment en amont.

C'est en ce sens que le Gouvernement du Président Emmanuel MACRON a créé une nouvelle fonction de Délégué interministériel aux restructurations d'entreprises⁸ pour coordonner les actions des Commissaires aux restructurations et à la prévention des difficultés (CRP – ex. Commissaires au redressement productif), le Bureau des restructurations de la DGE⁹, le CIRI¹⁰, le Ministère du Travail et les Médiateurs du Crédit aux entreprises. L'impact de cette nouvelle mesure n'est pas encore connu mais elle ne pourrait être que bénéfique si celle-ci s'inscrivait dans un rôle concret visant à inciter les dirigeants à recourir à la prévention le plus tôt possible.

À l'instar des CIP¹¹ (Centres d'information sur la prévention des difficultés des entreprises) aujourd'hui au nombre de 65 dont le dernier a été inauguré à Nanterre le 10 octobre 2017 (« CIP

⁶ (Deloitte et Altarès, L'entreprise en difficulté en France, Mars 2012)

⁷ (POLITANO, 2012)

⁸ Monsieur Jean-Pierre FLORIS est titulaire de cette nouvelle fonction depuis le 08 décembre 2017, qui a pour objet de superviser les CRP et de coordonner le Bureau des restructurations à la DGE, le CIRI, le ministère du travail et les Médiateurs du Crédit aux entreprises.

⁹ Direction générale des entreprises.

¹⁰ Le Comité Interministériel de Restructuration Industrielle (CIRI), créé en 1982, accompagne les grandes entreprises en difficulté (plus de 400 salariés) dans leur restructuration, notamment dans les plans de relance.

¹¹ Les Centres d'information sur la prévention des difficultés des entreprises (CIP) ont été initiés en 1999 avec l'objectif de conseiller et d'aiguiller les entrepreneurs en crise. 65 CIP ont été ouverts depuis lors et les conseils sont prodigués périodiquement par un collège de 3 personnes bénévoles dont une personne du chiffre (expert-comptable ou Commissaire aux comptes), un avocat et un juge honoraire de Tribunal de commerce. Les CIP sont

92 ») qui s'adressent de manière pragmatique et efficace aux dirigeants en recherche de solutions de crise, ou à l'instar des autres dispositifs publics mis en place pour favoriser la prévention et les restructurations des PME tels que le CODEFI¹², il pourrait être confié à la CCSF¹³ qui a une vision globale sur les dettes publiques des entreprises un rôle très concret d'alerte en cas de survenance d'impayés ou de prise d'inscriptions de la part des créanciers publics. Ce devoir d'alerte pourrait être centralisé au niveau des Greffes par exemple. Mais le problème majeur reste la diffusion de l'information préventive. D'autres acteurs déjà implantés pourraient développer leur rôle de sensibilisation pour améliorer l'efficacité des outils visant à mieux prévenir.

o *Le rôle des Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI)*

Un premier vecteur potentiel supplémentaire de la sensibilisation des chefs d'entreprises est constitué par les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI), dont le rôle principal originel est de représenter les intérêts des sociétés commerciales et industrielles, notamment par le conseil, l'appui et l'accompagnement au développement national et international des entreprises. Les premiers « bureaux du commerce » apparus à la fin du XVI^{ème} siècle avaient déjà ce rôle de conseil¹⁴. Or, à ce jour, très peu de CCI proposent aux entreprises des services de conseil sur les méthodes de traitement des difficultés. L'initiative lancée en 2012 par les CCI des Bouches-du-Rhône (Pays d'Arles, Provence et Marseille), propose un soutien et un accompagnement via un diagnostic stratégique et des sessions de formation aux PME en difficulté, ce qui devrait pourtant servir d'exemple. En 2012, dix entreprises ont bénéficié de cette initiative moyennant 1 000 € de cotisation, soit à peine 10% du coût réel de l'opération¹⁵, et ont pu réagir dès les premiers signes annonçant des difficultés.

Ces méthodes efficaces de diffusion de l'information et de la formation ne sont pas encore assez exploitées. Les CCI, institutions du service public, régies par les premiers articles du livre VII du Code de commerce¹⁶, pourraient s'employer à généraliser la prévention des difficultés comme le fait le législateur depuis 2005, afin de donner tout leur sens aux réformes permettant de réduire le nombre de défaillances d'entreprises en France.

o *Le rôle du MEDEF*

Un deuxième canal déjà existant est le mouvement des entreprises de France (MEDEF), qui a succédé au CNPF¹⁷ en 1998. Si le CNPF proposait à la fin des années 1990 une commission d'étude et de réflexion, dont la mission principale était l'information des dirigeants sur les outils dont ils disposaient pour faire face aux difficultés¹⁸, le MEDEF a choisi de ne pas reprendre cette ligne de conduite, préférant axer ses efforts sur le dialogue social.

Pourtant, l'information des chefs d'entreprise est capitale pour permettre aux réformes du droit des entreprises en difficulté d'avoir un impact réel. Le dialogue social, quant à lui, se trouve en aval des difficultés et n'est pas un vecteur d'anticipation et de préparation de la procédure. Il semble donc qu'un repositionnement du MEDEF en ce sens permettrait une meilleure information des dirigeants.

o *Le rôle des Groupements de Prévention Agréés (GPA)*

Un troisième canal exploitable pour améliorer l'information et la prévention est constitué des Groupements de Prévention Agréés (GPA), créés par la loi du 1^{er} mars 1984. Les GPA, qui font

également habilités à faire bénéficier les dirigeants en détresse du dispositif APESA qui peut prendre le relai sous 24h pour un soutien psychologique personnalisé.

¹² Le Comité Départemental d'Examen des difficultés de Financement des entreprises (CODEFI) est une instance administrative en charge d'examiner la situation et les perspectives de restructuration des sociétés de moins de 400 salariés, comme le fait le CIRI pour les grandes entreprises. Le CODEFI agit en amont des difficultés en permettant notamment le financement d'un diagnostic ou d'un audit.

¹³ La Commissions des Chefs des Services Financiers (CCSF) est une instance départementale de coordination et de traitement des dettes sociales et fiscales.

¹⁴ (NOUVION, 2011)

¹⁵ (Wikane, L'Accélérateur, n°11)

¹⁶ Art. L.710-1 et R.711 et suivants du Code de commerce

¹⁷ Conseil national du patronat français

¹⁸ (Lamy Droit commercial, n°2333, Ed. 1999)

l'objet du premier article du chapitre 1^{er} du titre 1^{er} du livre VI¹⁹, sont très peu connus des entreprises et leur efficacité a toujours été très limitée.

Les GPA ont pour mission d'informer le dirigeant sur les difficultés que pourraient rencontrer l'entreprise et de le sensibiliser aux différents facteurs qui peuvent détériorer la santé financière de l'entreprise. Les GPA proposent deux types de services : l'analyse de la situation comptable de l'entreprise et l'alerte du chef d'entreprise en cas de difficultés prévisibles. Titulaires d'un agrément préfectoral, les GPA peuvent alerter le Dirigeant dès l'apparition des prémices de difficultés, via l'intervention d'un expert. Le Professeur Dominique LEGAIS²⁰, constatait déjà les faits suivants en 1987 :

« Les groupements de prévention agréés ne fonctionnent pas. Peut-être plus surprenant encore, très peu de groupements ont été constitués en application de la loi du 1^{er} mars 1984. [...] Les raisons de l'échec des groupements ne sont ni le fait des pouvoirs publics, ni celui des membres qui y collaborent. Il y a une réticence des entreprises qui estiment dangereux de communiquer des renseignements confidentiels à un organisme où seraient représentés de nombreux partenaires dont certains appartenant à l'administration. »

La situation n'a guère évolué de nos jours. Pourtant, l'aide des GPA est particulièrement adaptée aux entreprises de petite taille, plus sensibles aux crises économiques et qui ne disposent que très rarement d'un conseil les informant sur l'existence de procédures préventives et collectives adaptées à leurs difficultés. Un travail sur les GPA est donc une piste d'amélioration de la sensibilisation des Dirigeants des petites structures, qui ignorent souvent l'existence de la conciliation et du mandat *ad hoc*, ou méconnaissent les outils et les bénéfices d'une procédure collective pour traiter certaines difficultés.

Il existe donc en France plusieurs ressources insuffisamment exploitées qui permettraient aux chefs d'entreprise de disposer d'une meilleure information sur le traitement des difficultés en amont. Plutôt que de créer de nouveaux organismes, l'information pourrait être relayée par ceux déjà présents et pour lesquels il serait parfaitement cohérent d'inscrire la prévention des difficultés dans le champ d'activité.

o *Des pistes législatives pour faciliter le rebond ?*

S'il est vrai que l'éventail d'outils mis à disposition par le législateur est déjà varié, il n'en demeure pas moins que certaines restructurations d'entreprises posent la question de nouveaux outils qui pourraient être mis en place pour favoriser l'accès au crédit dans une phase de prévention (mandat *ad hoc* ou conciliation) ou dans une phase de plan.

En effet, lorsque l'entreprise connaît des difficultés nécessitant une procédure judiciaire, la note de risque crédit de l'entreprise est automatiquement très dégradée et il est souvent très difficile d'obtenir des financements en argent frais pour financer le plan en l'absence de possibilités de montages complexes type fiducie ou en l'absence d'actifs mobiliers ou immobiliers permettant d'offrir aux nouveaux prêteurs du plan des propositions de sûretés.

Sur le modèle du privilège de conciliation dit « privilège de *new money* » de l'article L.611-11 du Code de commerce, la création d'un « privilège de plan » qui primerait les autres créanciers antérieurs au jugement d'ouverture permettrait d'ouvrir une porte au financement des plans de sauvegarde et de redressement et d'améliorer ainsi les possibilités d'apurement.

On regrettera cependant la hausse des seuils de désignation obligatoire des Commissaires aux Comptes prévue dans le projet de « loi PACTE » qui devrait permettre à environ 150 000 petites entreprises d'être exonérées de cette obligation, dans le but d'alléger leurs charges. Cela aboutira très certainement à 150 000 petites entreprises qui perdront la chance de bénéficier de l'intervention et de l'expertise des CAC pour le déclenchement d'éventuelles procédures d'alerte. Faute de diagnostic systématique, cette mesure semble contraire à la promotion de la détection et de l'anticipation des difficultés.

Par Maxime LEBRETON, collaborateur

¹⁹ Art. L611-1 du Code de commerce

²⁰ (Les groupements de prévention agréés, 15 mai 1987)

Les Associés :



Franck MICHEL, Administrateur Judiciaire Associé, co-gérant- Blois, Créteil, Le Mans, Marseille, Orléans, Paris Flandrin, Tours, Versailles.

IEP Paris, Titulaire d'un DEA de Droit des affaires. Titulaire de l'Examen Professionnel de Syndic. Installation en 1988 en qualité d'Administrateur judiciaire à Versailles.
f.michel@ajassocies.fr / Tél. +33 (0)6 09 13 68 82



Yves BOURGOIN, Administrateur Judiciaire Associé, co-gérant- Rouen, Évreux

École Supérieure de Commerce de ROUEN, Licence de Droit – Université de ROUEN. Installation en 1984 en qualité de Syndic Administrateur judiciaire à Rouen.
y.bourgoin@ajassocies.fr / Tél. + 33 (0)2 35 07 45 91



Alain MIROITE, Administrateur Judiciaire Associé, co-gérant- Fort de France, Gosier, Cayenne

Doctorat en Droit, DESS de Droit privé, DEA de Sciences Politiques à l'Institut d'Etudes Judiciaires de Paris. Ancien avocat au barreau de Paris. Ancien élève du Centre d'Etudes Supérieures de Banque. Installation en 2003 en qualité d'Administrateur judiciaire en Martinique.
a.miroite@ajassocies.fr / Tél. +33 (0)6 96 25 45 49



Serge PREVILLE, Administrateur Judiciaire Associé, co-gérant – Orléans et Poitiers

ESCEM Finance d'entreprise. ESSEC mastère droit des affaires. Installation en 2016 en qualité d'Administrateur judiciaire à Orléans.
s.preville@ajassocies.fr / Tél. + 33 (0)6 77 35 41 73



Charles GORINS, Administrateur Judiciaire Associé, co-gérant- Paris La Fayette, Nevers

HEC. Maîtrise en droit, ancien avocat au barreau de Paris. Certificat Supérieur Juridique et Fiscal d'Expertise Comptable. Installation en 1986 en qualité d'Administrateur judiciaire à Paris.
c.gorins@ajassocies.fr / Tél. +33 (0)6 07 27 61 45



Lesly MIROITE, Administrateur Judiciaire Associé Co-gérante – Paris LA Fayette

MASTER II Administration des entreprises
MASTER II Finance d'entreprises
MASTER II droit des affaires et fiscalité
Installation en 2016 en qualité d'Administrateur judiciaire à Paris.
l.miroite@ajassocies.fr / Tél. + 33 (0)6 42 34 16 36



Nicolas DESHAYES, Administrateur Judiciaire Associé, co-gérant Créteil, Orléans, Paris Flandrin, Bobigny

DESS Juriste d'entreprise, Master en Stratégie des Entreprises. Installation en 2011 en qualité d'Administrateur judiciaire à Créteil.
n.deshayes@ajassocies.fr / Tél. +33 (0)6 71 88 64 43



Nicolas GRICOURT, Administrateur Judiciaire Associé, co-gérant - Versailles et Marseille

Ancien avocat. ESC Reims, majeure Finance
Maîtrise droit des affaires, option affaires internationales
Installation en 2016 en qualité d'Administrateur judiciaire à Versailles.
n.gricourt@ajassocies.fr / Tél. + 33 (0)6 73 08 80 99



Christophe BIDAN, Administrateur Judiciaire Associé, co-gérant- Rennes, Nantes

Titulaire d'un DEA de Droit des affaires et de droit économique
Titulaire d'une Licence de Linguistique
Installation en 1986 en qualité d'Administrateur judiciaire à Rennes
c.bidan@ajassocies.fr / Tél. + 33 (0)2 40 12 12 37



Céline MASCHI, Administrateur Judiciaire Associée, co-gérante - Colmar et Mulhouse

DESCF
Master II Droit des Affaires
Installation en 2015 en qualité d'Administrateur judiciaire à Colmar et Mulhouse
c.maschi@ajassocies.fr / Tél. + 33 (0)6 87 91 60 66