

En partenariat avec



Entrepreneur, que faire face aux difficultés ?

Edition

2024



Editorial

Le guide que vous venez d'ouvrir et que vous vous apprêtez à lire poursuit un seul but : vous montrer que, quel que soit le défi que vous rencontrez avec votre entreprise, le rebond est possible. Rédigé avec l'appui de professionnels de l'entreprise en difficulté, nourri de témoignages, bonnes pratiques et d'astuces, il va au-delà des recommandations techniques. Son unique objectif : être utile et donner des clés pour transformer les aléas et difficultés rencontrées, quelles qu'elles soient, en opportunité de renouveau.

L'optimisme est le moteur des entrepreneurs, mais il peut aussi rendre aveugle. Admettre que son projet puisse rencontrer des obstacles, voire échouer, est un défi immense. Et pourtant...

Chez les Rebondisseurs Français, nous croyons fermement que nous devons considérer et vivre l'échec autrement : comme une étape, une opportunité de se réinventer, et non une fin.

Qu'en acceptant d'écouter les signaux faibles et d'actionner les bons leviers au bon moment, il est toujours possible de transformer un revers en rebond, d'apprendre et de revenir plus fort. Ce guide est là pour vous accompagner sur ce chemin en vous aidant à faire des arbitrages, à contacter les bons interlocuteurs, à prendre les décisions porteuses pour l'avenir.

Bonne lecture !

Isabelle Saladin

Présidente Les Rebondisseurs Français



EDITORIAL.....	1
REMERCIEMENTS.....	4
INTRODUCTION	5
<hr/>	
Un contexte qui oblige, des mots juridiques qui font peur mais qui peuvent sauver une entreprise.....	5
Une prise de recul difficile à faire et un constat compliqué à assumer pour l'entrepreneur.....	6
A QUEL MOMENT REAGIR ET ENGAGER DES ACTIONS ?.....	7
<hr/>	
Le diagnostic objectif sur la situation économique et financière de mon entreprise.....	7
Les alertes et signes précurseurs.....	15
1) Les alertes internes	15
2) Les alertes externes	17
Définir les options stratégiques et l'objectif personnel du dirigeant.....	18
PLAN D'ACTION A COURT TERME	21
<hr/>	
Sécuriser la situation financière de l'entreprise.....	26
Rassurer les salariés.....	27
Garder ses fournisseurs et clients	27
QUE FAIRE, QUELLE PROCEDURE ?	28
<hr/>	
La cessation des paiements	28
Le mandat ad'hoc, le sauveteur de beaucoup d'entreprises	30
Les différentes procédures existantes.....	31

1) Les procédures amiables et confidentielles	32
2) Les procédures collectives, publiques et judiciaires	32
3) Les critères du choix entre les différentes procédures amiables ou collectives	33

Une nécessaire préparation en amont de l'ouverture d'une procédure collective	36
---	----

Mode d'emploi de l'ouverture d'une procédure	38
--	----

COMMENT SE PASSE CONCRETEMENT UNE PROCEDURE ? 40

Les principales étapes d'une procédure collective.....	40
1) Audience devant le tribunal de commerce	41
2) Jugement d'ouverture de la procédure	41
3) Période d'observation	41
4) Décision du tribunal : plusieurs hypothèses	42
5) Les conséquences pratiques de la procédure collective sur la gestion de l'entreprise	43

PLAN DE SAUVEGARDE OU DE REDRESSEMENT 46

Le déroulement d'un plan de sauvegarde ou de redressement	46
---	----

La participation de l'entrepreneur aux opérations de cession et de liquidation	48
--	----

CONCLUSION 50

Et après ?	50
------------------	----

QUELQUES CONTACTS UTILES 51

Remerciements

Un grand merci !

Ce guide n'aurait pas pu voir le jour sans l'aide précieuse de plusieurs personnes.



Un grand merci à Arnaud Pédron, avocat associé, et Marouan Fawzi, avocat collaborateur, du cabinet Franklin, pour leur expertise et leur soutien tout au long de ce projet.

Nous tenons aussi à remercier les entrepreneurs qui ont partagé leur expérience et leurs conseils : Bertrand Fleurose, Fabrice Develay, Francis Lelong, Alexandre Attié

Merci encore à tous pour votre précieuse contribution !

Introduction

Un contexte qui oblige, des mots juridiques qui font peur mais qui peuvent sauver une entreprise



Pour que les chefs d'entreprise puissent anticiper au plus tôt les éventuelles difficultés, il est essentiel qu'ils soient formés aux outils permettant de les gérer. En effet, intervenir en amont permet une plus grande efficacité des différentes procédures. Il est primordial de prendre des mesures préventives afin d'augmenter les chances de surmonter les

difficultés. Ainsi, les entrepreneurs doivent-ils être informés des différentes options à leur disposition.

Le droit des entreprises en difficulté, issu de la loi de sauvegarde de 2005 et des textes postérieurs, propose une variété de procédures.

Le législateur a d'abord mis en place des solutions amiables permettant de traiter les difficultés de manière confidentielle et en amont d'une cessation des paiements, ou du moins avant qu'elle ne devienne trop avancée.

Il existe également trois procédures collectives, qui sont des procédures judiciaires. En plus

- du redressement
- de la liquidation judiciaire,

la loi a introduit la procédure de sauvegarde, accessible aux débiteurs en difficulté qui ne sont pas encore en cessation des paiements.

Sources : Fasc. 1705 : ENTREPRISES EN DIFFICULTÉ. – Généralités - Lexis 360 Intelligence et Prévention des difficultés des entreprises - Informer, former et accompagner chefs d'entreprise et professionnels pour mieux réagir face aux difficultés - Veille par Gwladys Tohier - Lexis 360 Intelligence

POINT DE VUE D'ENTREPRENEUR

Une prise de recul difficile à faire et un constat compliqué à assumer pour l'entrepreneur

« Quand la situation commence à se dégrader, il est tentant de penser que les choses vont s'arranger d'elles-mêmes. Cependant, c'est agir tôt qui est essentiel. Si l'administrateur judiciaire peut intervenir rapidement quand la situation s'aggrave, il existe des solutions bien en amont qui évitent de perdre le contrôle. Le dirigeant a un rôle clé à jouer pour protéger son entreprise et ses salariés, sans attendre d'être impuissant face aux décisions de ses créanciers et actionnaires.

La période de redressement peut être difficile et éprouvante, mais elle n'est pas insurmontable. Bien souvent, l'anticipation et la recherche de solutions précoces permettent de sauver l'entreprise tout en gardant sa place à la tête de celle-ci. Analyser les difficultés, reconnaître les signes avant-coureurs et chercher de l'aide dès les premiers symptômes de défaillance peuvent faire la différence. Il n'est jamais trop tard pour prendre du recul, même si cela demande du courage et de la lucidité, car des solutions existent. »

Il n'est jamais trop tard pour prendre du recul, même si cela demande du courage et de la lucidité, car des solutions existent



Bertrand Fleurose est un entrepreneur visionnaire et pionnier dans le domaine de la mobilité urbaine durable. Fondateur de Cityscoot, une entreprise innovante spécialisée dans la location de scooters électriques en libre-service, il a su transformer la manière dont les citoyens se déplacent dans les grandes métropoles. Diplômé de l'ESCP, Bertrand a démarré sa carrière dans la finance avant de se tourner vers l'entrepreneuriat. Son engagement pour une mobilité plus verte et plus pratique l'a poussé à créer un modèle économique novateur, offrant une alternative écologique et efficace aux transports traditionnels.

A quel moment réagir et engager des actions ?

Le diagnostic objectif sur la situation économique et financière de mon entreprise

Pris dans la gestion opérationnelle de leur activité, les chefs d'entreprise ignorent parfois certains symptômes qui, lorsqu'ils se cumulent, traduisent souvent des difficultés d'exploitation. Ces symptômes devraient pourtant les alerter :



- Financement du BFR et des dépenses d'investissement par du découvert bancaire (donc onéreux),
- Démission de collaborateurs stratégiques,
- Allongement significatif des délais de règlement des fournisseurs,
- Dégradation des relations entre associés...

Dès le départ, déterminer l'origine des difficultés et non les occulter

Dès l'apparition de ces premières difficultés, il convient de tenter d'en déterminer l'origine, si besoin avec l'aide de différents intervenants extérieurs à l'entreprise :

- Expert-comptable,
- Avocat,
- Association ou syndicat professionnel,

- Réseau d'entrepreneurs,
- Médiateur du crédit
- ...

Cette première réflexion doit permettre d'identifier les meilleurs moyens d'y faire face ou de savoir si le business model, en l'état du marché, n'est pas / n'est plus viable et s'il est préférable d'arrêter l'activité avant que les dettes ne s'accumulent.

Un diagnostic précoce est l'un des facteurs déterminants pour le redressement de l'entreprise et/ou le rebond de l'entrepreneur car elle donne à l'entrepreneur une large palette d'outils et laisse à l'entreprise le temps indispensable à son retournement.

Ces signaux s'accompagnent parfois de mesures ou d'actions judiciaires (par exemple, inscription de privilèges par l'URSSAF et le Trésor – *information disponible sur infogreffe : état des privilèges et des nantissements*), réception de commandements par acte d'huissiers et/ou d'assignations provenant de créanciers. Le chef d'entreprise peut également être convoqué par le juge chargé de la prévention des difficultés au tribunal de commerce.



RENDEZ-VOUS « PREVENTION » AVEC LE PRESIDENT DU TRIBUNAL

L'entretien de prévention est un dispositif mis en place par le tribunal de commerce ou judiciaire afin d'aider les entreprises à identifier et résoudre des difficultés potentielles avant qu'elles ne deviennent trop graves. Il peut être initié par le dirigeant qui peut demander un entretien de manière proactive.

Cet entretien vise à faire le point sur la situation de l'entreprise. Le président du tribunal évalue les problèmes rencontrés et propose des solutions, notamment via des procédures préventives telles que la nomination d'un mandataire ad hoc ou l'ouverture d'une procédure de conciliation. Cet échange est confidentiel, et bien que le président ne puisse pas imposer des décisions, il informe le chef d'entreprise des options pour éviter une cessation des paiements.

Ce rendez-vous gratuit et confidentiel permet donc aux dirigeants d'anticiper les difficultés et d'éviter des mesures judiciaires plus contraignantes comme le redressement ou la liquidation judiciaire

Plus d'infos : <https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/F38108>

CHECKLIST DES INDICATEURS A SURVEILLER :



Voici une **checklist** des signes avant-coureurs que vous devez surveiller de près :

- ☑ **Trésorerie sous tension** : Avez-vous des difficultés à payer vos factures à temps ? Utilisez-vous votre découvert bancaire pour financer vos opérations courantes ?
- ☑ **Délai de paiement allongé** : Vos clients paient-ils de plus en plus tard ? Vos fournisseurs commencent-ils à vous demander des garanties supplémentaires ?
- ☑ **Conflits internes** : Avez-vous des employés clés qui quittent l'entreprise ? Les relations avec vos associés sont-elles tendues ?
- ☑ **Perte de parts de marché** : Avez-vous remarqué une baisse de votre chiffre d'affaires ? Perdez-vous des contrats importants ou des clients fidèles ?

Ces signaux doivent vous alerter. Si vous en identifiez plusieurs, il est temps de consulter un expert qui pourra vous aider à analyser la situation et à définir les actions à entreprendre.



BONNE PRATIQUE



Il est essentiel de répondre à toute convocation judiciaire, si besoin avec l'assistance d'un avocat spécialisé, car le défaut de réponse peut être lourd de conséquences.

Ainsi un chef d'entreprise assigné en redressement judiciaire par l'URSSAF peut considérer inutile de se présenter au tribunal s'il a pris contact avec l'URSSAF pour négocier des délais.

Or si l'information n'a pas été correctement transmise au représentant de l'URSSAF présent à l'audience, ce qui n'est pas impossible, il s'expose, en cas d'absence, à l'ouverture d'une procédure de liquidation judiciaire injustifiée.

POINT DE VUE D'ENTREPRENEUR

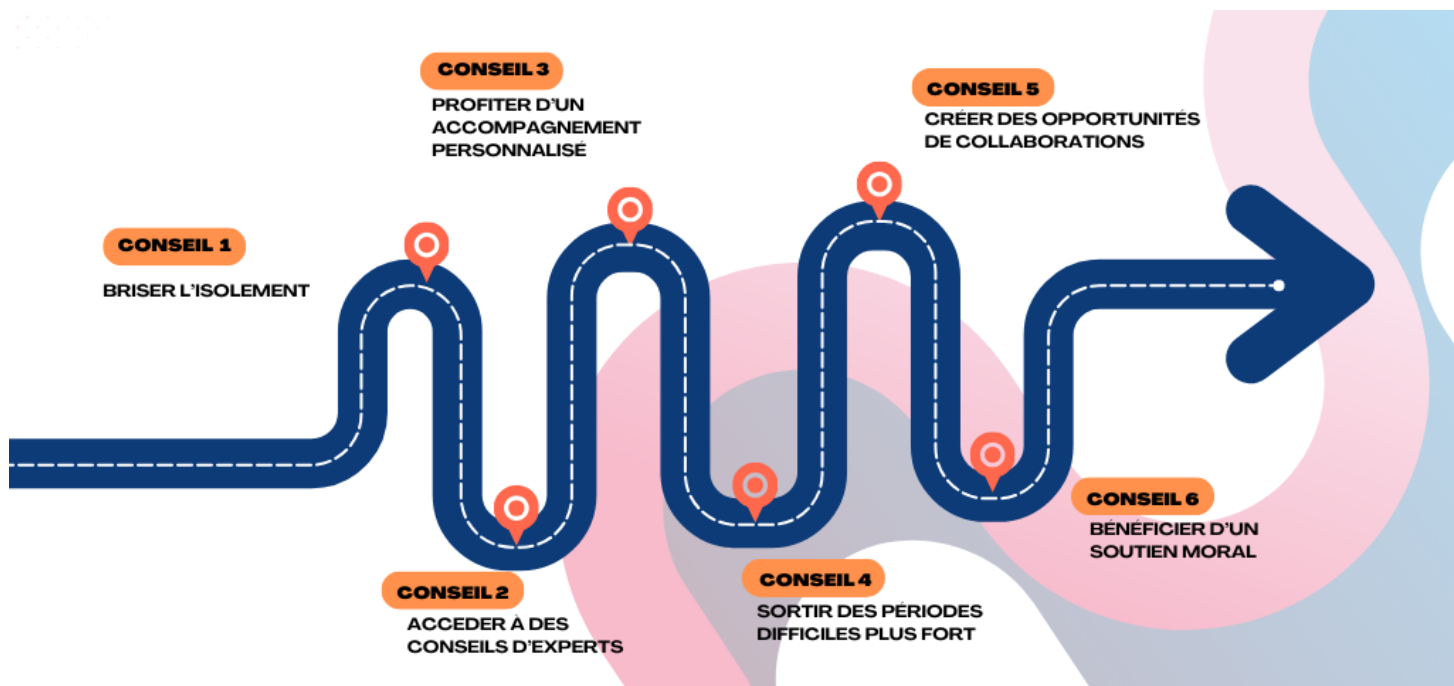
*Être entrepreneur, c'est un parcours exaltant, mais aussi parfois semé d'embûches. Quand on démarre une activité, quand on doit surmonter une période difficile ou faire face à des défis inattendus, il est naturel de vouloir tout gérer par soi-même. Mais **demander de l'aide n'est pas un signe de faiblesse, bien au contraire !** C'est une stratégie gagnante pour pérenniser son projet et développer son entreprise avec sérénité.*

Voici pourquoi il est indispensable de ne pas rester seul face à ses questions et de vous entourer. Une association d'entrepreneurs peut vous aider à trouver de nouvelles pistes d'action et à relever la tête quand tout semble compliqué et insoluble.

Il est important de se faire accompagner quand on est entrepreneur

Fabrice Develay est un entrepreneur résilient et innovant qui a su se réinventer après une carrière d'huissier de justice. Diplômé en droit, il s'est rapidement mis à son compte, se démarquant dans sa profession par son esprit entrepreneurial et l'adoption précoce des technologies numériques. En 2014, il quitte son métier pour fonder GCollect, une plateforme de recouvrement accessible à tous, utilisant des solutions numériques pour aider les entreprises à récupérer leurs créances. Convaincu que l'empathie et l'entraide sont essentielles, Il est porte-parole de l'association **Les Rebondisseurs Français**





1

Briser l'isolement



Le premier piège dans lequel beaucoup d'entrepreneurs tombent, c'est l'isolement. Face aux responsabilités, aux décisions à prendre et aux difficultés, il est facile de se sentir seul. Pourtant, vous n'êtes pas le seul à traverser des moments difficiles. Les associations d'entrepreneurs comme les Rebondisseurs Français sont là pour créer un réseau d'entraide pour que vous puissiez partager vos expériences, vos préoccupations, et vos réussites avec d'autres personnes qui comprennent parfaitement ce que vous vivez.

2

Accéder aux conseils d'experts



Il n'est pas toujours simple de trouver des solutions aux défis que l'on rencontre dans une entreprise : gestion financière, développement commercial, stratégie digitale, juridique... Pour être efficace sur ces sujets, il est vital d'être mis en relation avec des experts qui vous apporteront un regard neuf et professionnel sur votre situation. Leurs conseils peuvent faire toute la différence pour surmonter une crise ou prendre des décisions cruciales.

3 *Profiter d'un accompagnement personnalisé*



Chaque entreprise est unique ; et aucune solution n'est universelle. Les associations d'aide aux entrepreneurs proposent souvent des accompagnements sur mesure, adaptés à vos besoins spécifiques. Que ce soit sous forme de mentorat, de coaching, d'ateliers type co-développement ou de soutien juridique, cet accompagnement vous permet de poser les bonnes questions et de mettre en place des actions concrètes pour redresser ou renforcer votre activité.

4 *Sortir des périodes difficiles en étant plus fort*



Traverser des moments de doute et de difficulté fait partie de la vie d'une entreprise – et de l'entrepreneur. Cela peut être lié à des tensions sur la trésorerie, des changements dans le marché ou des choix inadaptés en termes de stratégie. Plutôt que de s'épuiser à chercher seul des solutions, rejoindre une association vous offre une bouée de sauvetage et une bouffée d'air. Non seulement elle vous aide à analyser votre situation, mais elle vous offre aussi des outils et des ressources pour redresser la barre plus rapidement.

5 *Créer des opportunités de collaboration*



En faisant partie d'une association comme les Rebondisseurs Français, vous ne faites pas que recevoir du soutien, vous vous ouvrez à de nouvelles opportunités. Vous rencontrez des entrepreneurs de tous horizons, partageant les mêmes valeurs, avec lesquels vous pouvez échanger des idées, trouver des synergies, voire même collaborer. C'est un excellent moyen de développer de nouveaux projets, d'élargir votre réseau professionnel et de trouver des partenaires.

6 *Bénéficier d'un soutien moral*



Les hauts et les bas sont inhérents à l'entrepreneuriat. Il est plus facile de les traverser quand on est bien entouré. Une association apporte un soutien moral important. Elle vous rappelle que vous n'êtes pas seul dans cette aventure, et qu'ensemble, les obstacles peuvent être surmontés plus facilement.

Être entrepreneur, c'est avant tout un travail d'équipe, même si on ne le réalise pas toujours. Ne restez pas isolé face aux difficultés.

Rejoindre une association d'entrepreneurs comme les Rebondisseurs Français peut vous apporter non seulement du soutien technique et stratégique, mais aussi un véritable boost moral pour continuer à avancer avec confiance. Ensemble, nous trouverons des solutions, des idées nouvelles, et surtout, la force de continuer à faire grandir votre entreprise.



Il n'y a pas de honte à demander de l'aide, bien au contraire, cela peut être le tremplin dont vous avez besoin pour aller encore plus loin.



Les alertes et signes précurseurs

Les alertes permettent aux entrepreneurs et aux dirigeants d'anticiper les difficultés. Certains parlent aussi d'indices de difficultés. En effet, une alerte permet de détecter les problèmes à un stade précoce et ainsi de prendre des mesures préventives pour éviter l'accumulation de difficultés. Il est donc important qu'un entrepreneur écoute ces signaux qui sont un outil essentiel pour une gestion efficace et responsable de son entreprise.



1) Les alertes internes

Les alertes internes à l'entreprise peuvent être volontaires ou résulter d'une obligation légale.

Les alertes volontaires peuvent être initiées par les associés ou émaner d'un groupement de prévention agréé auquel l'entreprise a adhéré.

Les associés des sociétés de personnes ont le droit d'interroger les gérants sur la gestion sociale. Dans les sociétés où la responsabilité des associés est limitée, ce droit a été partiellement étendu aux actionnaires représentant au moins 5 % du capital social qui peuvent poser par écrit des questions au président du conseil d'administration ou au directoire sur tout fait de nature à compromettre la continuité de l'exploitation.

Les groupements de prévention agréés (GPA) sont des centres de diagnostic externes à l'entreprise, agréés par le préfet de région pour la prévention des difficultés des entreprises. En cas de difficultés, le groupement de prévention agréé en informe le chef d'entreprise et lui propose éventuellement

LE GROUPEMENT DE PREVENTION AGREE (GPA)

Le Groupement de Prévention Agréé (GPA) est accessible à toute personne immatriculée au registre du commerce et des sociétés, au répertoire des métiers, ainsi qu'aux entrepreneurs individuels à responsabilité limitée et aux personnes morales de droit privé. Son rôle est d'aider les entreprises à prévenir les difficultés économiques avant qu'elles ne deviennent insurmontables.

L'adhésion au GPA permet de recevoir gratuitement une analyse confidentielle des informations comptables et financières que les adhérents transmettent régulièrement. Cet accompagnement aide les chefs d'entreprise à mieux gérer leur activité.

Plus d'infos : <https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/F22321>

l'intervention d'un expert. La responsabilité du groupement peut être engagée en cas de violation de la confidentialité ou d'absence d'alerte en présence d'indices certains de difficulté.

Le commissaire aux comptes ou le comité d'entreprise ou comité social et économique peuvent quant-à eux lancer des mécanismes d'alerte.

On parle dans ces cas d'alertes légales et économiques.



La procédure d'alerte légale est lancée par **le commissaire aux comptes d'une entreprise** : il va signaler à ses dirigeants les difficultés financières ou économiques qu'il a constatées dans l'exercice de sa mission. Le critère de déclenchement de la procédure d'alerte est « *tout fait de nature à compromettre la continuité de l'exploitation de l'entreprise* ». Il peut s'agir de différents types de faits : des faits financiers (situation nette négative, détérioration du fonds de roulement, situation de trésorerie négative, etc.), des faits liés à l'exploitation de l'entreprise (perte de marchés importants, difficultés d'approvisionnement en matières premières, sous-activité notable et continue, etc.) ou des faits de nature diverse (grèves importantes et répétées, bouleversement politique dans un pays où l'entreprise est largement engagée, etc.).

La procédure d'alerte économique permet pour sa part **aux représentants du personnel** (comité d'entreprise, délégués du personnel, comité social et économique) de demander à l'employeur de fournir des explications lorsqu'ils ont connaissance « de faits de nature à affecter de manière préoccupante la situation économique de l'entreprise ». Les exemples de faits pouvant justifier une alerte économique incluent le déclin de certains marchés, les conflits entre groupes d'actionnaires, la réduction importante et constante de la marge brute d'autofinancement, un projet de fermeture de certains services et de licenciements économiques. Si les explications fournies par l'employeur ne sont pas satisfaisantes, les représentants du personnel peuvent saisir le tribunal de commerce ou le tribunal de grande instance pour obtenir la désignation d'un

expert-comptable chargé d'établir un rapport sur la situation économique de l'entreprise. Si la situation économique de l'entreprise est jugée préoccupante, l'employeur doit mettre en place un plan d'action pour y remédier.

2) Les alertes externes

Les alertes externes sont de deux types : l'alerte du **Président du tribunal** de commerce ou judiciaire, et la publication de créances.

L'alerte du président du tribunal est une procédure qui permet au président d'un tribunal de commerce ou d'un tribunal judiciaire de convoquer les dirigeants d'une entreprise qui « *connait des difficultés de nature à compromettre la continuité de l'exploitation* » pour envisager les mesures propres à redresser la situation. Le président du tribunal peut être informé de ces faits par le commissaire aux comptes de l'entreprise ou par tout autre moyen. Cette procédure vise à prévenir les difficultés des entreprises et à favoriser leur redressement.

La publicité des créances fiscales, douanières et sociales est une mesure préventive. Elle participe à la détection des difficultés en ce que ces publicités constituent des indices essentiels pour pouvoir détecter les éventuelles difficultés des entreprises.

Source : Fasc. 2025 : Prévention des difficultés des entreprises - Lexis 360 Intelligence

POINT DE VUE D'ENTREPRENEUR

Définir les options stratégiques et l'objectif personnel du dirigeant

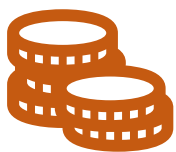
Il est vital de savoir dès le départ ce que vous voulez réellement

Quand une crise frappe, il est facile pour le dirigeant de se retrouver submergé. Ce qui reste vital, c'est de savoir ce que vous voulez réellement. Cette clarté vous aidera à prendre les bonnes décisions, que ce soit pour vos finances, votre patrimoine ou les personnes qui vous sont chères. Sinon, vous risquez de faire des choix en décalage avec ce qui compte vraiment pour vous.



Alexandre Attié est un consultant et entrepreneur spécialisé dans le conseil stratégique et l'accompagnement des sociétés en difficultés, à la tête de AB Consultants. Avec une solide expérience dans l'accompagnement des entreprises en mutation, il aide les dirigeants à optimiser leur performance grâce à des solutions innovantes et adaptées aux besoins du marché. Fort d'un parcours diversifié, Alexandre se distingue par sa capacité à allier stratégie et résilience, tout en accompagnant ses clients dans la gestion du changement et l'amélioration de leur efficacité opérationnelle. Il est représentant de l'association **Les Rebondisseurs Français sur l'île de La Réunion**.

1 *L'aspect financier : préciser ce que vous voulez sauver*



Peut-être que votre objectif est de sauver l'entreprise à tout prix, ou bien de la restructurer en vue d'une vente future. Prenons un exemple : si vous avez des dettes importantes, il pourrait être nécessaire de réduire les coûts immédiatement et de vendre certains actifs. Si, au contraire, vous souhaitez stabiliser l'entreprise pour préparer une relance, vos choix seront tout autres. En ne sachant pas où vous allez financièrement, vous pourriez vous perdre dans des mesures inadaptées.

2 *L'aspect patrimonial : protéger ce qui est vraiment essentiel*



Il est tentant de tout mettre en jeu pour sauver son entreprise, mais il est essentiel de réfléchir à ce que vous êtes prêt à risquer. J'ai vu des dirigeants hypothéquer leur maison ou engager leurs économies personnelles pour sauver leur société, pour se retrouver ensuite sans rien. Vous devez définir précisément quelle part de votre patrimoine personnel vous pouvez engager, et surtout ce que vous ne devez pas toucher. Il est tout à fait possible de protéger vos acquis tout en cherchant à sauver l'entreprise.

3 *L'aspect affectif : penser à vous et aux autres*



Enfin, ne sous-estimez jamais l'impact émotionnel de vos décisions, tant sur vous que sur ceux qui vous entourent. Si l'entreprise est familiale, par exemple, une mauvaise décision peut affecter vos proches, et une restructuration pourrait briser des liens importants. En impliquant votre famille ou vos équipes dès le début, vous créez une cohésion et une compréhension autour des défis à relever. Cela facilitera la gestion des moments difficiles car vous ne porterez plus le poids seul.

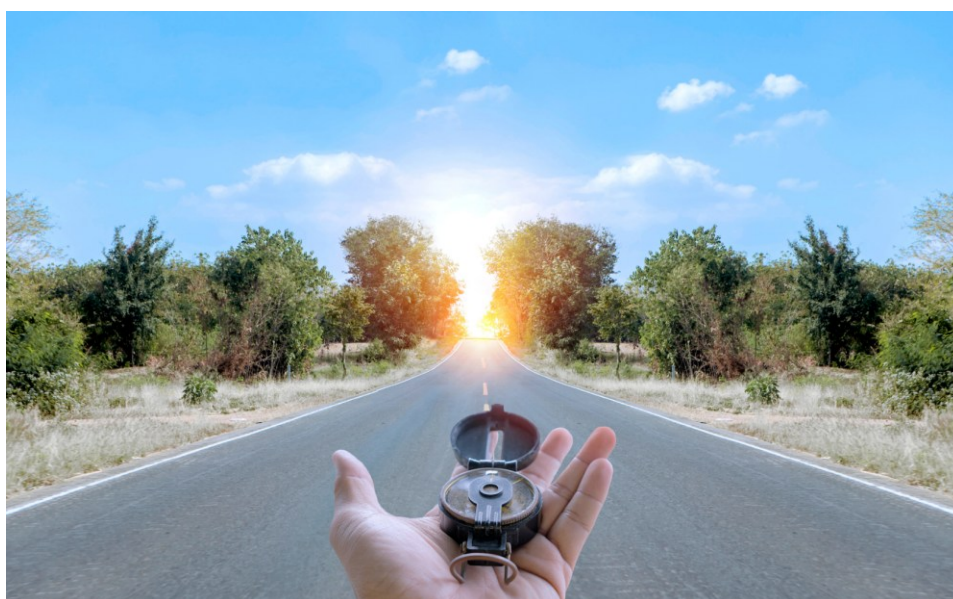


Mes trois conseils pour rester aligné sur vos objectifs :

1. **Évaluez honnêtement votre situation** : Prenez un moment pour faire un diagnostic complet de votre entreprise. Où en sont les finances ? Quels sont les actifs à préserver ? En posant tout à plat, vous pourrez faire des choix basés sur des données objectives, et non sur la peur ou l'urgence.
2. **Entourez-vous des bonnes personnes** : Ne sous-estimez pas l'importance de demander de l'aide. Des experts financiers ou juridiques apporteront des éclairages essentiels. Ils peuvent aussi vous aider à définir vos priorités, sans que vos émotions ou vos inquiétudes ne biaisent vos décisions.
3. **Communiquez ouvertement** : Parlez de vos objectifs, que ce soit à vos associés, à votre famille ou à vos équipes. Soyez transparent sur ce que vous visez et pourquoi. Cela leur permettra de mieux comprendre vos décisions à venir et de vous soutenir dans vos choix.

**En résumé, savoir ce que vous voulez dès le début vous aide à
garder le cap**

En résumé, savoir ce que vous voulez dès le début vous aide à garder le cap. C'est un exercice difficile, car il vous demande de vous poser les bonnes questions, non seulement en termes de finances, mais aussi en prenant en compte ce qui est vraiment important pour vous et ceux qui vous entourent. Une fois que c'est fait, vous serez en mesure de traverser plus sereinement la crise, tout en restant fidèle à vos valeurs et à vos objectifs.



Plan d'action à court terme

Si le diagnostic révèle des difficultés sérieuses auxquelles l'entreprise n'est pas en mesure de faire face rapidement et efficacement, il est alors indispensable d'établir un plan d'action avec un calendrier précis. Si le dirigeant le réalise avant que les difficultés ne soient trop avancées, il pourra éviter une procédure de traitement des difficultés. C'est pour cette raison qu'il est important d'avoir une vision éclairée des problématiques rencontrées par la société suffisamment en amont.

Il convient également d'avoir une connaissance exacte de la situation comptable de la société, tant en termes de bilan que de trésorerie. Il est donc nécessaire de « nettoyer » le bilan comptable et d'établir, au besoin avec son expert-comptable, un prévisionnel de trésorerie réaliste sur six mois.



Préparer une feuille de route interne permet un redressement de la situation sans accroître le passif

Cette feuille de route interne que le chef d'entreprise peut élaborer avec ses principaux collaborateurs, doit permettre un redressement rapide de la situation sans accroissement significatif du passif. Les objectifs devront être précis et atteints dans des délais raisonnables.

POINT DE VUE D'ENTREPRENEUR

Quand la spirale des difficultés se présente, il est urgent de serrer les rangs et surtout de ne pas s'enfermer dans sa bulle. En face, chez les fournisseurs en particulier, il y a aussi des hommes et des femmes qui ont pu déjà vivre votre situation, mais qui attendent aussi d'être payés pour financer leur entreprise. La pire des stratégies est de faire l'autruche. Il faut savoir faire preuve de transparence même si, en pareille situation, toutes les vérités ne sont pas bonnes à dire.

Pensez court terme est également une très mauvaise stratégie car vous ne savez jamais combien de temps les difficultés vont durer

Pensez court terme est également une très mauvaise stratégie car vous ne savez jamais combien de temps les difficultés vont durer. Or si vous perdez la confiance de vos partenaires, la suite sera encore plus dure.

Enfin, il faut considérer vos collaborateurs comme des personnes professionnelles et matures ! Et tant pis pour ceux qui quittent le navire. Ces périodes difficiles permettent de faire une sélection naturelle avec ceux qui sont là pour autre chose que juste un salaire ou un titre ronflant sur le CV. Mais ici aussi, l'équilibre est de mise entre votre devoir de transparence et le risque d'affoler tout le monde.

On attend de vous de la sérénité, de tenir la barre, et surtout des solutions. Stresser les collaborateurs avec une avalanche de mauvaises nouvelles sans leur laisser entrevoir les solutions pour s'en sortir ne peut que conduire au désastre !

Francis Lelong est un entrepreneur français, cofondateur de plusieurs entreprises à succès dans le secteur du e-commerce et de la technologie. Il est actuellement CEO d'Alegria.group Parmi ses réalisations les plus marquantes, on compte Sarenza, l'un des premiers grands sites de vente de chaussures en ligne, qu'il a cofondé en 2005. Après Sarenza, Francis a lancé d'autres projets innovants dans la tech. Il est également un investisseur actif, accompagnant les startups dans leur croissance.





BONNE PRATIQUE

Si le plan d'action mis en œuvre par l'entrepreneur et ses collaborateurs ne permet pas un redressement de la situation financière, que les négociations avec les créanciers ont échoué ou que le comptable de l'entreprise alerte le chef d'entreprise sur un accroissement des dettes, il est impératif de s'orienter immédiatement vers une procédure de prévention ou de traitement des difficultés.

Le chef d'entreprise a, en effet, l'obligation légale de déposer une déclaration de cessation des paiements dans un délai de 45 jours à compter de la cessation des paiements.

À défaut, le chef d'entreprise s'expose à une rupture soudaine des lignes de crédit de l'entreprise qui peut placer celle-ci dans l'impossibilité de régler les salaires. L'urgence contraint alors l'entrepreneur à agir dans la précipitation et limite ses marges de manœuvre.

CHECKLIST PRATIQUE :

En fonction de l'origine des difficultés, voici une **checklist** des objectifs précis que l'entrepreneur pourra donc se fixer et qui devront être accomplis dans des délais raisonnables :



- ☑ Redressement de la marge de l'entreprise par **l'accroissement du chiffre d'affaires** (augmentation des volumes ou des prix) ou résiliation de partenariats non rentables pour l'entreprise.
- ☑ **Diminution des charges de l'entreprise** : déménagement si loyer trop élevé, renégociation de certains contrats (prestations informatiques, assurances...), etc.
- ☑ **Réduction de la masse salariale** par des licenciements ou des ruptures conventionnelles.
- ☑ **Renégociation de l'endettement bancaire** : l'entrepreneur peut faire appel au médiateur du crédit pour l'assister dans cette négociation.
- ☑ **Renégociation des dettes sociales et fiscales** : l'entrepreneur peut s'adresser à la Commission des chefs des services financiers (CCSF).
- ☑ **Renégociation de dettes fournisseurs ou autres** : s'il ne paraît pas raisonnable de négocier des délais supplémentaires avec les fournisseurs habituels de l'entreprise (car cela risque de conduire à une augmentation des dettes), le chef d'entreprise peut en revanche renégocier certaines dettes résultant par exemple d'une baisse temporaire d'activité : loyers et charges impayés, condamnation judiciaire... À cet effet, le président du tribunal de commerce, saisi par l'entreprise, peut accorder des délais de paiement d'une durée maximum de 24 mois.

Par ailleurs, l'entrepreneur peut également rechercher des solutions externes par l'arrivée de nouveaux investisseurs. Toutefois, si l'apport de capitaux extérieurs peut évidemment permettre le redressement d'une entreprise, il est préférable de ne pas s'enfermer dans d'interminables discussions avec de potentiels investisseurs – certains qui pourraient in fine vouloir la racheter dans le cadre d'une procédure collective, auront donc fait perdre un temps précieux à l'entrepreneur.



Enfin, à ce stade, l'entrepreneur doit également :



- ✓ Analyser ou faire analyser ses principaux contrats (termes et conditions du bail, existence ou non de clauses de réserve de propriété, pénalités en cas de résiliation anticipée, garanties...).



- ✓ Identifier les fournisseurs et prestataires clés dont son entreprise aura nécessairement besoin pour se redresser.



- ✓ Identifier, avec l'aide d'un avocat spécialisé, les conséquences personnelles pour l'entrepreneur en cas de sauvegarde, redressement ou liquidation judiciaire (garanties personnelles, indemnisation chômage...).

Ne pas s'enfermer dans des discussions interminables avec de potentiels investisseurs pour ne pas perdre un temps précieux

Sécuriser la situation financière de l'entreprise

Établir un plan d'action à court terme permet de sécuriser la situation financière de l'entreprise en identifiant les problèmes financiers actuels et en mettant en place des solutions concrètes pour y remédier. Cela peut impliquer la renégociation de certains contrats (établissements bancaires, bailleurs, fournisseurs...) afin de réduire les coûts et les délais de paiement. C'est aussi prévoir la recherche de nouvelles sources de financement, telles que des prêts bancaires ou l'entrée de nouveaux investisseurs, pour augmenter la trésorerie de l'entreprise.

MEDIATION DES ENTREPRISES

UN SERVICE PUBLIC GRATUIT



Si vous avez un problème avec un client ou un fournisseur – retards de paiement, contrat non respecté, ou même une commande annulée – le Service de Médiation des Entreprises est là pour vous aider à trouver une solution rapide et sans passer par la case tribunal. C'est gratuit, confidentiel, et vous restez maître de votre relation commerciale.

Exemples concrets :

- Retard de paiement : Vous attendez un gros paiement et ça traîne ? Le médiateur peut intervenir pour négocier un plan de paiement.
- Problème de contrat : Vous et votre client êtes en désaccord sur une clause du contrat ? Le médiateur vous aide à trouver une solution sans que ça ne dégénère.
- Commande annulée : Une commande tombe à l'eau sans explication ? La médiation peut aboutir à une indemnisation sans rupture du dialogue.

Comment ça marche ?

Il suffit de déposer votre demande sur leur site :

www.mediation-des-entreprises.fr.

En quelques clics, vous lancez une procédure qui peut vous faire gagner du temps et de l'argent, tout en gardant vos relations intactes.

Rassurer les salariés

Le plan d'action à court terme permet aussi de rassurer les équipes en leur montrant que l'entreprise prend des mesures concrètes pour surmonter les difficultés financières actuelles. Les tenir au courant des projets lancés et de leur mise en œuvre contribue à maintenir leur confiance dans les dirigeants.

Garder ses fournisseurs et clients

Le plan d'action à court terme aide aussi à fidéliser ses fournisseurs et clients en leur montrant que l'entreprise est engagée dans une démarche de redressement. En effet, le plan d'action peut prévoir, par exemple, des mesures de renforcement des relations commerciales dans le but de sécuriser les relations engagées avec eux.

Que faire, quelle procédure ?

Si les difficultés ne peuvent pas être surmontées et que l'entrepreneur n'a d'autre choix que d'envisager une procédure de prévention ou de traitement des entreprises en difficultés, il est important de choisir celle qui sera la plus adaptée à sa situation.

La cessation des paiements

La notion centrale du droit des entreprises en difficultés est celle de la cessation des paiements. Elle se définit comme l'incapacité à faire face à ses dettes exigibles avec ses actifs disponibles : trésorerie, créances clients à court terme. Cette cessation des paiements est caractérisée au niveau d'une seule société. Autrement-dit, si la société est une filiale et fait donc partie d'un groupe de sociétés, il n'est pas possible de prendre en compte les résultats du groupe, bons ou mauvais, pour caractériser la cessation des paiements de ladite société. La Cour de cassation veille en effet à ce que « *la situation de la société débitrice doit être appréciée en elle-même, sans que soient prises en compte les capacités financières du groupe auquel elle appartient* ».

Il s'agit d'une notion de trésorerie et non d'une notion de bilan : l'entreprise peut donc avoir un résultat négatif sans être en état de cessation des paiements et inversement.



**Il s'agit d'une notion de trésorerie et non d'une notion de bilan :
l'entreprise peut donc avoir un résultat négatif sans être en état de
cessation des paiements et inversement**

Lorsque l'entreprise n'est pas en état de cessation des paiements, le chef d'entreprise est seul habilité à solliciter l'ouverture d'une procédure amiable ou collective (les procédures encadrées en vert sur le schéma ci-dessous sont celles qui ne peuvent être mises en œuvre qu'à l'initiative du débiteur).

Il est évidemment préférable pour l'entrepreneur d'être à l'initiative de la procédure et d'en maîtriser le calendrier, dans la mesure où la situation financière de sa société le lui permet. C'est pour cela qu'il gagnera toujours à identifier les difficultés en amont, car cela lui permet de maîtriser la situation financière.

En outre, la cessation des paiements est une condition d'ouverture du redressement ou de la liquidation.

Une fois arrivé à ce stade, le dirigeant a une obligation légale de déclaration et de demande d'ouverture de la procédure de redressement ou conciliation s'il n'a pas dépassé les 45 jours.

Lorsque le dirigeant a failli à son obligation de déclaration de la cessation des paiements dans le délai des 45 jours, et n'a donc pas ouvert de procédure, alors les créanciers et le ministère public ont la possibilité de demander l'ouverture d'un redressement ou une liquidation.

Il est toujours préférable pour l'entrepreneur d'être à l'initiative de la procédure

En effet, lorsque l'entreprise est en état de cessation des paiements,

→ **Un créancier public ou privé titulaire** d'une créance échue et impayée peut saisir le tribunal de commerce pour solliciter l'ouverture d'une procédure collective (redressement ou liquidation) à l'encontre de l'entreprise ;



→ **Le chef d'entreprise** peut solliciter l'ouverture d'une procédure de conciliation (à condition que l'entreprise ne se trouve pas en état de cessation des paiements depuis plus de 45 jours), de redressement ou de liquidation judiciaire.

En principe, la date de la cessation des paiements est toujours réputée être intervenue à la date du jugement d'ouverture de la procédure.

Sources : Cessation des paiements - Fiches d'orientation - juin 2023 | Dalloz, Delmas Procédures collectives | Dalloz, Dalloz actualité | Dalloz

Le mandat ad'hoc, le sauveteur de beaucoup d'entreprises

Le mandat ad hoc est une procédure de prévention des difficultés des entreprises qui a été instaurée par le législateur français pour chercher - et trouver - des solutions à l'amiable avec leurs créanciers. Quand des difficultés surviennent dans l'entreprise, les créanciers et les fournisseurs sont demandeurs d'un cadre sécurisé afin de se réengager auprès de l'entreprise. Il semble plus facile de répondre à leur attente et de régler ces difficultés si un tiers indépendant agissant dans le cadre d'un mandat de justice participe à la recherche des solutions et à leur mise en œuvre : le mandataire ad hoc.



Cette procédure a connu un succès grandissant en raison des nombreux avantages qu'elle offre. Tout d'abord, le dirigeant de l'entreprise n'est pas dessaisi de ses fonctions, ce qui lui permet de continuer à gérer son entreprise tout en cherchant des solutions à l'amiable avec ses créanciers. Ensuite, la procédure se caractérise par sa confidentialité : il n'y a aucune publicité, ce qui permet aux parties prenantes de négocier en toute discrétion sans craindre de nuire à leur réputation ou à leur image. Enfin, la procédure est souple et offre une grande liberté de décision aux créanciers, qui peuvent accepter ou non les propositions de négociation ce qui est garanti par la Cour de cassation.

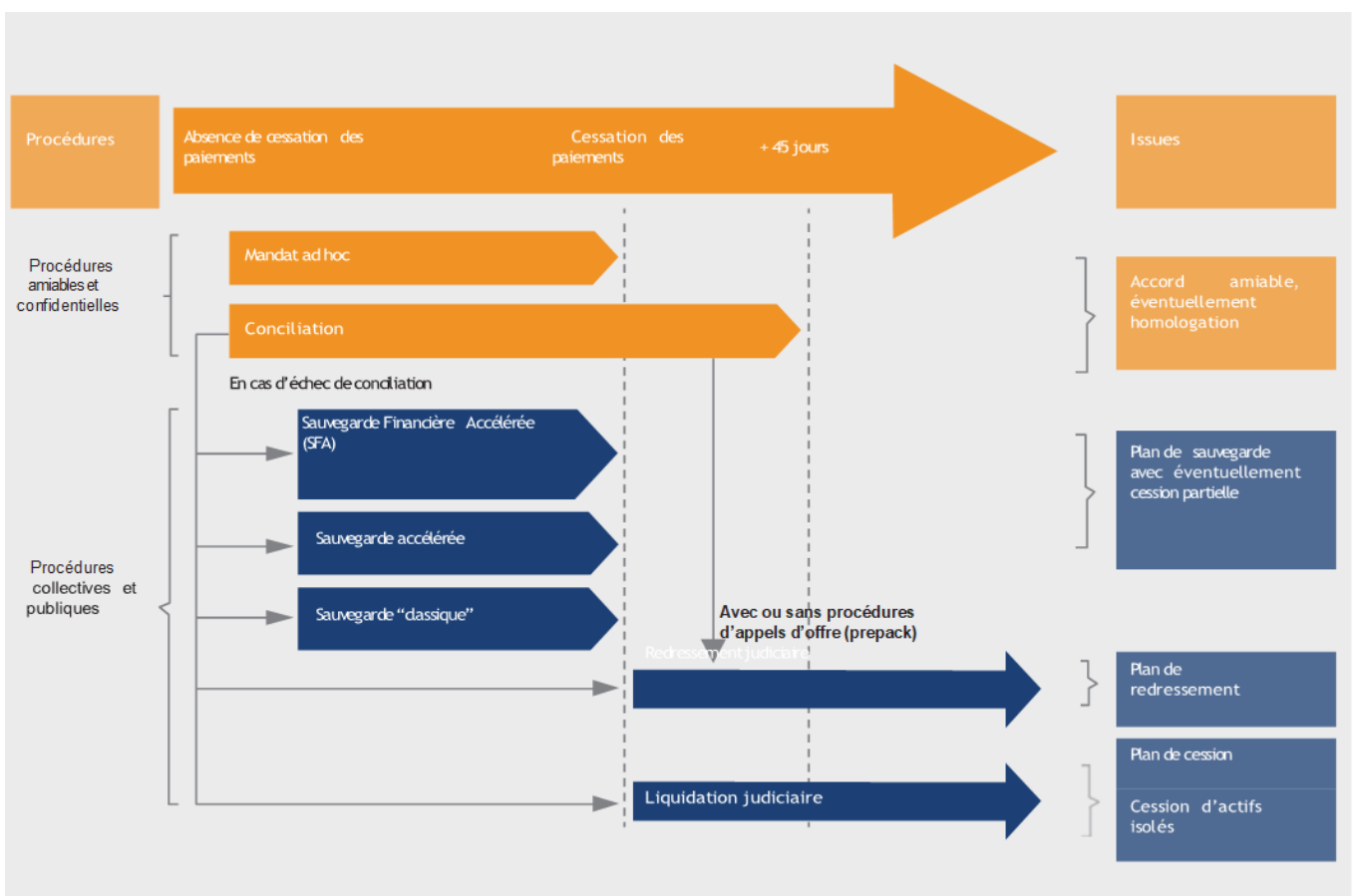
Sources : La prévention des difficultés : le mandat ad hoc (partie 1). - Avocats en droits du travail des affaires et fiscal - Toulouse - Conseil et contentieux (strategia-avocats.fr) et RTD Com. | Dalloz et Delmas Procédures collectives | Dalloz

Les différentes procédures existantes

Le schéma ci-dessous présente les différentes procédures, prévues par le Code de commerce et qui constituent l'arsenal juridique de prévention et de traitement des difficultés des entreprises.

On distingue ainsi généralement :

- ✓ Les procédures amiables et confidentielles
- ✓ Les procédures collectives, publiques et judiciaires



1) Les procédures amiables et confidentielles

Elles ont pour objet de rechercher un accord avec les principaux créanciers de l'entreprise. Il s'agit d'une procédure contractuelle menée par un mandataire ad'hoc ou un conciliateur qui n'a cependant aucun pouvoir de contrainte sur les créanciers. En général, le mandataire ad'hoc ou le conciliateur tente cependant d'obtenir des principaux créanciers une suspension des poursuites pendant la durée des négociations.

2) Les procédures collectives, publiques et judiciaires

Elles ont pour objet le redressement de l'entreprise (sauvegarde et ses déclinaisons ou redressement judiciaire) ou sa liquidation (liquidation judiciaire). Les procédures collectives entraînent une suspension des poursuites des créanciers, une interdiction de paiement des créances antérieures, un arrêt du cours des intérêts et confère à l'administrateur judiciaire ou au liquidateur des prérogatives souvent dérogoratoires au droit commun (résiliation de contrats, licenciements...).

De nombreuses passerelles existent entre ces procédures collectives et les procédures amiables.

En cas d'échec d'une procédure amiable, le chef d'entreprise n'a souvent pas d'autre choix que de **s'orienter vers une procédure collective**. Ce sera à lui toutefois d'être à l'initiative de cette procédure car elle ne peut pas être mise en œuvre par le mandataire ad'hoc ou le conciliateur.

Si le conciliateur ou le mandataire ad'hoc identifie une solution de redressement par voie de cession, mais devant être mise en œuvre dans le cadre d'une procédure collective, le dirigeant pourra ouvrir une sauvegarde ou un redressement judiciaire d'une durée alors très courte (pre-pack).

Toutefois, si la situation de l'entreprise est trop dégradée ou si la procédure amiable ne se justifie pas au regard de l'origine des difficultés, le chef d'entreprise peut opter directement pour une procédure collective.



3) Les critères du choix entre les différentes procédures amiables ou collectives

Dans le cadre des procédures collectives, le choix de la procédure appropriée est une étape clé pour les entreprises en difficultés. Ainsi, il est essentiel que les entrepreneurs soient bien informés des conditions d'ouverture ainsi que des avantages et des inconvénients de chaque procédure pour faire un choix éclairé. Pour cela, il est recommandé de se faire accompagner par des professionnels afin de faire un choix adapté et opportun.

Les procédures amiables, qui permettent d'arriver à un accord amiable sous l'égide d'un mandataire ad hoc ou d'un conciliateur, sont conseillées lorsque la trésorerie de la société n'est pas encore trop dégradée.

Les procédures amiables sont conseillées lorsque la trésorerie de la société n'est pas encore trop dégradée

Elles permettent d'ouvrir une négociation avec les créanciers. Toutefois, elles ne protègent pas le débiteur autant que les procédures collectives qui lui permettent de bénéficier d'une interdiction de paiement de créances nées avant le jugement d'ouverture ainsi que d'une suspension des poursuites en justice et des saisies contre eux des créanciers. S'il s'agit d'un accord de conciliation, il peut être homologué par le Président du tribunal de commerce afin notamment de donner certaines garanties aux créanciers qui consentiraient de nouveaux financements dans le cadre de l'accord de conciliation (privilège de « new money »).

Les procédures amiables se caractérisent par le fait qu'elles sont confidentielles, ce qui permet de préserver l'image de l'entreprise auprès de ses partenaires et de ses clients. Durant ces procédures, le dirigeant reste à la tête de l'entreprise, ce qui lui permet de ne pas se sentir mis à part dans la prise de décisions stratégiques. En outre, ces procédures sont généralement plus rapides que les procédures collectives. Tous ces éléments rendent les procédures amiables très attractives pour les dirigeants qui vont tendre plus naturellement vers ces dernières.



Néanmoins, il convient d'être vigilant dans le choix d'une procédure amiable. En effet, ces procédures peuvent être inadaptées si la situation de trésorerie est trop dégradée et que la pression de l'endettement est trop forte.

Les procédures collectives gèlent de l'ensemble du passif antérieur et entraînent l'arrêt des poursuites individuelles, ce qui permet au débiteur de se réorganiser.

La procédure de sauvegarde est privilégiée lorsque la société n'est pas en état de cessation des paiements, mais fait face à des difficultés qu'elle n'est pas en mesure de surmonter.

La procédure judiciaire est souvent indispensable quand les difficultés sont liées à la baisse d'activité ou de rentabilité

Le redressement judiciaire s'adresse aux entreprises qui sont en état de cessation des paiements et dont le redressement semble envisageable.

La liquidation judiciaire concerne essentiellement les entreprises qui ont cessé toute activité ou dont le redressement est manifestement impossible.

La sauvegarde et le redressement judiciaire permettent aussi à l'entreprise de proposer un plan de continuation dans lequel elles peuvent solliciter :

- ✓ Des remises de dettes
- ✓ Des délais de paiement sur une période pouvant aller jusqu'à 10 ans.

Ces leviers semblent effectivement plus adaptés à une insuffisance de trésorerie trop marquée que celles que présentent les procédures amiables.

Source : Prévention - Prévention ou procédure collective : quel choix pour le chef d'entreprise ? - Focus par Christophe Delattre - Lexis 360 Intelligence

POINT DE VUE D'ENTREPRENEUR

J'ai souvent vu des dirigeants hésiter entre plusieurs types de procédures lorsqu'ils traversent des périodes de crise, et je comprends bien pourquoi. Il est tentant de se tourner vers une procédure amiable comme le mandat ad hoc ou la conciliation : elles offrent un cadre plus discret et préservent l'image de l'entreprise. Qui plus est, il est naturel qu'un dirigeant souhaite rester aux commandes, éviter la stigmatisation, et protéger la relation avec ses clients et partenaires.

Je me souviens d'un cas particulier où l'un de mes clients, bien que sa trésorerie soit très tendue, voulait absolument éviter une procédure collective. Il se sentait rassuré par le caractère confidentiel d'une procédure amiable. Cependant, après une analyse approfondie, il est apparu que sa société était déjà en état de cessation des paiements. Dans ce cas, l'ouverture d'une procédure collective était inévitable. Même si cette option peut sembler plus contraignante à première vue, elle offrait à ce dirigeant une protection qu'une procédure amiable ne pouvait garantir, notamment en suspendant les poursuites des créanciers et en gelant le passif antérieur.

Il est essentiel pour chaque dirigeant de comprendre les avantages et les limites de chaque option.

Si la trésorerie est encore saine, les procédures amiables offrent une flexibilité et une rapidité appréciables. Mais dès que la situation financière devient critique, il est impératif d'envisager une procédure plus protectrice. J'encourage toujours mes clients à ne pas retarder l'inévitable par peur des conséquences. Mieux vaut agir tôt et éviter des erreurs coûteuses.



Alexandre Attié est un consultant et entrepreneur spécialisé dans le conseil stratégique et l'accompagnement des sociétés en difficultés, à la tête de AB Consultants. Avec une solide expérience dans l'accompagnement des entreprises en mutation, il aide les dirigeants à optimiser leur performance grâce à des solutions innovantes et adaptées aux besoins du marché. Fort d'un parcours diversifié, Alexandre se distingue par sa capacité à allier stratégie et résilience, tout en accompagnant ses clients dans la gestion du changement et l'amélioration de leur efficacité opérationnelle. Il est représentant de l'association **Les Rebondisseurs Français sur l'île de La Réunion**.

Une nécessaire préparation en amont de l'ouverture d'une procédure collective

L'ouverture d'une procédure collective est évidemment un événement important pour l'écosystème de l'entreprise.

Plus cette procédure (qu'elle soit précédée ou non d'une procédure amiable) est préparée en amont, plus le chef d'entreprise pourra, après son ouverture, se concentrer sur le redressement de l'activité.

Avant l'ouverture de la procédure collective, il convient de procéder à la désignation d'un salarié, le représentant des salariés, chargé de représenter l'ensemble des salariés pendant la procédure. À cette occasion, le chef d'entreprise doit expliquer aux salariés les conséquences de l'ouverture et les rassurer sur la prise en charge de l'ensemble des salaires et autres sommes dues en vertu du contrat de travail qui seraient impayées. Lorsque les conditions le permettent, cette information peut être faite oralement. Si les salariés ne sont pas sur un même site, elle peut prendre la forme d'une note d'information diffusée par email.

Par ailleurs, les difficultés financières de l'entreprise ont parfois dégradé ses relations avec ses partenaires bancaires. En outre, de nombreux établissements bancaires refusent de travailler avec des entreprises faisant l'objet d'une procédure collective.

Enfin, la communication auprès des clients et des fournisseurs de l'entreprise, notamment auprès de ceux qui sont indispensables à son redressement, est essentielle. La confiance des partenaires de l'entreprise est primordiale pour son redressement.





BONNE PRATIQUE

Lorsque l'entreprise n'est plus en mesure de payer les derniers salaires ou congés payés, les salariés sont légitimement inquiets et certains peuvent même décider de cesser leur travail, compromettant alors le bon déroulement de la période d'observation. En préparant, avant l'ouverture de la procédure, une liste exhaustive des salariés avec indication des sommes qui leur sont dues, le chef d'entreprise permettra une prise en charge plus rapide par les AGS.

Si l'entreprise dispose d'une trésorerie suffisante, l'administrateur judiciaire peut éventuellement autoriser le paiement d'avances sur les prochains salaires afin de ne pas pénaliser les salariés qui doivent faire face à leurs charges personnelles mensuelles.



BONNE PRATIQUE

La communication à l'attention de l'écosystème (interne et externe) se fait le plus souvent par oral. Elle peut avoir lieu dans les jours précédant le jugement d'ouverture ou dans les jours qui suivent, en fonction des relations que le chef d'entreprise entretient avec eux. Il est important que le chef d'entreprise puisse rassurer ses partenaires sur le fait qu'il maîtrise la procédure et qu'il sera en mesure de faire face à ses obligations pendant la période d'observation

Mode d'emploi de l'ouverture d'une procédure

Lorsque l'entrepreneur et/ou le dirigeant connaît bien les conditions d'ouverture des différentes procédures, il peut alors décider d'en ouvrir une si son entreprise connaît des difficultés.



S'il décide de se tourner vers une procédure collective, il peut commencer par saisir le tribunal, qu'il soit débiteur personne physique ou personne morale. Il faut garder en tête qu'avant 45 jours de situation de cessation des paiements, le débiteur a la faculté de privilégier une démarche amiable et de se tourner vers la conciliation ou le mandat ad hoc. Une fois le délai des 45 jours passé, il a une obligation de déclaration et il devra engager une procédure de redressement, voire une liquidation si le redressement est impossible.

Pour l'ouverture de chacune de ces procédures, le débiteur doit accompagner sa demande d'un dossier avec divers documents qui reflète la situation de la société, dossier qu'il devra déposer au greffe du tribunal commercial compétent, i.e. le tribunal de commerce dans le ressort duquel l'entreprise a son siège social. Figure notamment un formulaire Cerfa n° 10530*01 qui doit être accompagné de plusieurs documents.

Cette phase s'accomplit généralement avec l'aide du comptable interne de la société (si elle en a un), de l'expert-comptable et d'un avocat spécialisé.

Source : Fasc. 2203 : SAUVEGARDE, REDRESSEMENT ET LIQUIDATION JUDICIAIRES. – Règles générales de procédure - Lexis 360 Intelligence

CHECKLIST PRATIQUE :

Pour ouvrir une procédure devant le tribunal de commerce, il est essentiel de préparer un dossier complet. Voici une **checklist des documents** que vous devez rassembler :



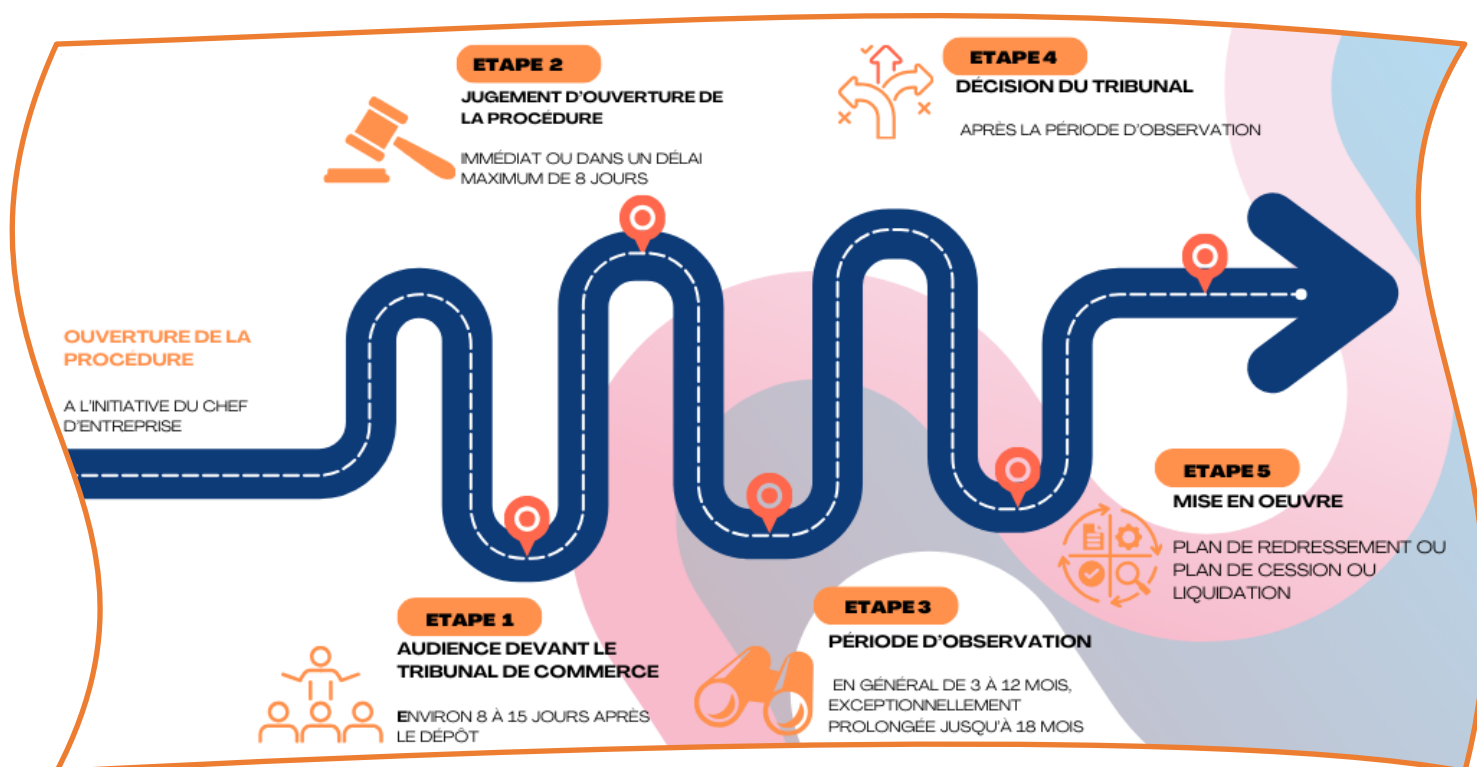
- Cerfa n° 10530*01**
- Bilans et comptes de résultat** des trois derniers exercices.
- État des privilèges et des nantissements** : liste des garanties accordées sur les actifs de votre entreprise.
- Liste des principaux créanciers avec** le montant des dettes et les échéances.
- Liste des actifs** : inventaire des biens de l'entreprise (immobiliers, mobiliers, etc.).
- Liste des salariés** : indiquez les salaires dûs, les congés payés non pris, etc.
- Prévisionnel de trésorerie** sur six mois, pour montrer que l'activité peut être maintenue.

Ces documents doivent être déposés au greffe du tribunal de commerce compétent. Il est souvent utile de se faire aider par votre expert-comptable et votre avocat pour cette préparation.

Comment se passe concrètement une procédure ?

Les principales étapes d'une procédure collective

Une fois la demande du chef d'entreprise prise en compte et enregistrée, la procédure se déroule en plusieurs étapes :



1) Audience devant le tribunal de commerce

(Environ 8 à 15 jours après le dépôt)



Cette audience se déroule en chambre du conseil (c'est-à-dire qu'elle n'est pas ouverte au public). Le tribunal se compose de trois juges consulaires (qui sont des juges non professionnels élus par leurs pairs : chefs d'entreprise, artisans, cadres...) et non des magistrats professionnels. Le Procureur de la République est présent.

Le chef d'entreprise peut être assisté d'un avocat.

2) Jugement d'ouverture de la procédure

(Immédiat ou dans un délai maximum de huit jours)



Le jugement désigne un administrateur judiciaire (sauf en cas de procédure simplifiée), un mandataire judiciaire et un juge-commissaire. Il fixe également la date de la cessation des paiements (qui peut être antérieure de 18 mois maximum au jugement d'ouverture) et la durée de la période d'observation.

3) Période d'observation

(A la demande du Procureur de la République)



Au cours de cette période, l'administrateur judiciaire élabore avec le chef d'entreprise le bilan économique, social et environnemental de la société. Il étudie également avec lui les perspectives de redressement de l'activité (continuation ou cession) et peut prendre certaines mesures de restructuration (licenciements, résiliation de contrats jugés trop onéreux...).

4) Décision du tribunal : plusieurs hypothèses

a) *Plan de redressement de la société*

Le chef d'entreprise peut préparer avec l'administrateur judiciaire et ses conseils (expert-comptable, avocat) un plan de redressement prévoyant le remboursement total des créanciers sur une durée maximum de dix ans, ou partiel s'il a pu obtenir des remises de dettes auprès de tout ou partie des créanciers. Ce plan nécessite un travail important car il doit inclure un business plan réaliste sur la durée du plan. Il est ensuite soumis aux créanciers de l'entreprise, puis approuvé par le tribunal.

L'approbation par le tribunal d'un plan de redressement ou de sauvegarde souligne l'importance pour l'entrepreneur de détecter les difficultés de son entreprise en amont. L'avoir fait permet d'élaborer un plan efficace pour la sauvegarde ou le redressement de la société, condition pour obtenir l'aval du tribunal.

Le tribunal n'approuvera le plan que s'il existe « une possibilité sérieuse pour l'entreprise d'être sauvegardée ».

b) *Plan de cession*

Au terme d'une procédure d'appel d'offres, le fonds de commerce est cédé à un repreneur, le tribunal choisissant l'offre de reprise qui préserve au mieux l'emploi et l'activité et permet le meilleur remboursement des créanciers. Les actifs non repris sont ensuite cédés dans le cadre de la liquidation judiciaire de la société.

c) *Liquidation judiciaire*

La liquidation judiciaire peut être prononcée dès le jugement d'ouverture si le redressement est impossible ou que la société a cessé toute activité.

Les actifs de la société sont cédés amiablement, sur autorisation du juge-commissaire, ou aux enchères.

Toutefois, l'entreprise peut faire l'objet d'une liquidation judiciaire simplifiée si son actif ne comprend pas de bien immobilier et si le nombre de ses salariés et son chiffre d'affaires sont inférieurs à certains seuils. La procédure est plus courte (maximum six mois avec prolongation possible de trois mois) et allégée, en ce qui concerne la vérification des créances et la vente des biens.

5) Les conséquences pratiques de la procédure collective sur la gestion de l'entreprise

Au cours de la période d'observation, le chef d'entreprise reste en charge, sauf cas exceptionnels, de la gestion de son entreprise sous le contrôle d'un administrateur judiciaire.

Ce contrôle de l'administrateur, qui vise à éviter tout accroissement du passif pendant la période d'observation, nécessite la mise en place d'une nouvelle organisation. Il entraîne pour le chef d'entreprise un travail administratif qui peut sembler assez conséquent dans les jours qui suivent l'ouverture du redressement judiciaire.

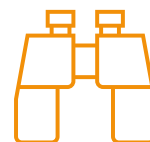
L'administrateur judiciaire est un organe de la procédure dont les fonctions sont définies d'une part par la loi et d'autre part par le tribunal.

Tout d'abord, la loi donne à l'administrateur judiciaire certains pouvoirs afin que ce dernier puisse exprimer l'intérêt de l'entreprise. Pour cela, il peut donc conserver et reconstruire l'entreprise. L'objectif ici est de maintenir le patrimoine de l'entreprise pendant la période d'observation (avant la mise en œuvre du plan de sauvegarde ou de redressement), en ayant la possibilité de prendre des mesures conservatoires ou d'intenter des actions en reconstitution ou des revendications sur le patrimoine. Il administre aussi l'entreprise en étant le seul à pouvoir décider si la société continue ou résilie les contrats en cours. C'est lui qui organisera la sauvegarde ou le redressement. En effet, il doit réaliser un travail de diagnostic de la société lors de la période d'observation. La finalité de ce travail est l'établissement d'un bilan économique et social qui permettra de déterminer comment élaborer le plan afin qu'il puisse être adopté et surtout permettre le redressement de la société.



Ensuite, trois missions peuvent être confiées par le tribunal à l'administrateur judiciaire, toutes ayant pour objectif d'éviter l'aggravation du passif. Le niveau d'intervention de l'administrateur au sein de la société peut néanmoins être différent. A tous les niveaux, sa mission est de représenter l'intérêt de la société dans le processus de traitement des difficultés.

1 La première mission est celle de **surveillance** où l'administrateur judiciaire ne peut que conseiller le débiteur et a une vue d'ensemble sur les actes passés par ce dernier.



2 La seconde mission est celle d'**assistance** qui est une sorte de « cogestion » entre l'administrateur judiciaire et le dirigeant : le débiteur ne peut agir seul et doit passer les actes en question avec l'administrateur judiciaire, sous peine de voir ces actes considérés comme inopposables à la procédure.



3 La troisième mission est celle de **représentation** où l'administrateur judiciaire remplace le débiteur et peut passer tous les actes de gestion en son nom. Cette mission est généralement ordonnée lorsque le dirigeant entrave le bon déroulement de la procédure ou met en péril le redressement de l'entreprise.



Dans une procédure de sauvegarde, la société n'étant pas en cessation des paiements, l'administrateur judiciaire ne peut avoir qu'une mission de surveillance ou d'assistance.

Il convient de noter que les missions de l'administrateur judiciaire peuvent être modifiées en fonction du comportement du dirigeant, comme l'a déjà confirmé la jurisprudence. En effet, lorsque le comportement du dirigeant nuit au bon déroulement de la procédure collective, le tribunal peut confier à l'administrateur judiciaire une mission de représentation, alors qu'au jugement



d'ouverture, ce dernier n'avait qu'une mission d'assistance. A l'inverse, si la situation d'une société où l'administrateur judiciaire avait une mission d'assistance s'améliore et qu'il n'existe aucun problème de confiance avec le dirigeant, alors cette mission peut être transformée en mission de surveillance.

Par ailleurs, la rémunération du dirigeant doit faire l'objet d'une approbation préalable par le juge-commissaire. L'entrepreneur doit donc transmettre au plus vite à l'administrateur l'ensemble des documents sur sa situation financière personnelle, et notamment ses charges.

Sources : Dalloz actualité | Dalloz et Période d'observation - Fiches d'orientation - juillet 2023 | Dalloz et Répertoire de droit commercial | Dalloz, Organes - Quand le comportement du débiteur fait varier la mission de l'administrateur judiciaire - Focus - Lexis 360 Intelligence, Répertoire des sociétés | Dalloz, Fasc. 2226 : SAUVEGARDE, REDRESSEMENT ET LIQUIDATION JUDICIAIRES. – Organes. – Administrateur judiciaire : fonctions - Lexis 360 Intelligence, et Mémento Sociétés civiles | Dalloz

Plan de sauvegarde ou de redressement

Le déroulement d'un plan de sauvegarde ou de redressement

Lorsque le plan est adopté, la période d'observation prend fin ainsi que la mission de l'administrateur judiciaire. Cela signifie que le dirigeant retrouve la gestion directe de la société et donc, la libre disposition de ses biens. Néanmoins, durant l'exécution du plan, il le fera sous la surveillance du commissaire à l'exécution du plan. Il est à noter que ce dernier ne peut être investi que d'une mission générale de surveillance : il s'assure que le plan est bien exécuté. C'est pour cette raison qu'il est chargé de la réception des dividendes qu'il devra répartir entre les créanciers.

En général, les principaux actifs de la société sont déclarés inaliénables pendant la durée du plan. Toutefois, si l'entrepreneur souhaite vendre un actif ou même son entreprise, il est possible de solliciter une modification du plan en saisissant le tribunal par requête.

Les paiements aux créanciers se font alors en fonction des modalités prévues dans le plan. La société et les créanciers doivent suivre le nouvel échéancier prévu et respecter les remises éventuelles adoptées. Il convient tout de même de noter que les modalités de paiement par le plan sont limitées par la loi. En effet, le premier paiement doit intervenir avant un délai de 1 an à compter du jugement qui arrête le plan. A compter de la troisième année depuis ce jugement, le paiement ne peut être inférieur à 5% de chacun des créances et à 10% à compter de la sixième année.

Par ailleurs, dans le cadre du plan, l'entrepreneur et les actionnaires de la société doivent généralement accepter que le remboursement des comptes courants ne se fera qu'au terme du plan. En outre, il peut leur être demandé de prendre l'engagement de ne pas se verser de dividendes pendant la durée du plan. En effet, celui-ci a un effet obligatoire ce qui signifie que chacun sera tenu d'en respecter les dispositions. De ce fait, même les créanciers ayant voté contre l'adoption du plan vont se voir imposer les engagements d'apurement du passif souscrit par ce dernier. Ceci représente donc un avantage pour le débiteur qui pourra imposer à ses créanciers des nouvelles échéances de paiement afin de retrouver une trésorerie stable.

Source : Fasc. 2610 : SAUVEGARDE ET REDRESSEMENT JUDICIAIRE. – Plan de sauvegarde : exécution - Lexis 360 Intelligence



BONNE PRATIQUE

Dans les semaines qui précèdent le jugement d'ouverture, il est important pour les associés/actionnaires de faire un bilan de leurs comptes courants respectifs.

En effet, si certains ont accepté d'augmenter leurs comptes courants, notamment par des salaires non pris, cela peut générer des conflits au moment de l'ouverture. Or, l'égalité entre les associés ne pourra pas être rétablie après l'ouverture.



BONNE PRATIQUE

Dans le cadre de l'élaboration du plan de redressement, l'entrepreneur peut essayer de négocier avec ses créanciers, notamment bancaires, une suspension des actions contre la caution sous réserve de respect par la société de son plan.

La participation de l'entrepreneur aux opérations de cession et de liquidation

En premier lieu, le chef d'entreprise doit rester impliqué dans la recherche de repreneurs ; il est important qu'il puisse alimenter correctement l'éventuelle data room mise en place par l'administrateur judiciaire. Dès lors que la cession de l'entreprise dans le cadre d'un plan de cession se fait sans garantie de passif, fournir une information de qualité aux potentiels repreneurs diminue les sources d'incertitudes et donc permet de maximiser les prix offerts.

En cas de liquidation, le principe est celui de dessaisissement pour le débiteur de l'administration et la disposition de ses biens au profit du liquidateur. De ce fait, les actes qui doivent être accomplis dans le cadre de la liquidation le seront par le liquidateur. Si ces derniers sont accomplis par le débiteur, ils seront inopposables aux créanciers. Néanmoins, le débiteur conserve tous ses droits propres et il reste donc acteur de la procédure. Il peut par exemple se constituer partie civile et exercer des voies de recours ou encore des mesures conservatoires.

Sources : Liquidation judiciaire (Déroulement) - Fiches d'orientation - juillet 2023 | Dalloz et Fasc. 2392 : SAUVEGARDE, REDRESSEMENT ET LIQUIDATION JUDICIAIRE. – Sort des dirigeants - Lexis 360 Intelligence





BONNE PRATIQUE

De nombreux actifs sont financés par crédit-bail. Or, en cas de cession, le crédit-bailleur peut décider de céder les actifs au repreneur de l'activité à un prix largement inférieur à leur prix sur le marché. Il est important que l'entrepreneur se manifeste auprès du crédit-bailleur s'il pense pouvoir trouver des acquéreurs à un prix supérieur.

Ceci est particulièrement vrai s'il est caution personnelle des sommes dues au titre des contrats de crédit-bail : la plupart d'entre eux prévoient en effet une clause pénale égale aux loyers dûs jusqu'au terme des contrats, clause qui est généralement insérée dans lesdits contrats.

Conclusion

Et après ?

L'important, face aux difficultés, est de ne pas attendre pour réagir. **Plus vite vous agissez, plus vous évitez de vous retrouver dans une situation critique** qui pourrait nécessiter une procédure collective. **Ne restez pas seul face à vos problèmes** : s'entourer de conseils avisés et d'experts permet de prendre du recul et d'identifier des solutions que vous n'aviez pas envisagées.

En anticipant le rebond, vous renforcez vos chances de succès et assurez la pérennité de votre entreprise.

Rebondir rapidement, c'est ne pas se laisser submerger par la crise. Même si des difficultés apparaissent, il est possible de reprendre le contrôle, de réajuster les priorités et de repartir plus fort. N'oubliez pas que les procédures collectives, bien que parfois nécessaires, ne sont pas une fatalité. En intervenant tôt, vous pouvez éviter ces démarches et protéger votre entreprise.

Et si, malgré tous vos efforts, vous devez passer par une procédure collective, ce n'est pas la fin de votre parcours. Ces procédures se gèrent et permettent parfois, en étant bien suivies et comprises, de sauver des actifs – matériels et immatériels. Chaque échec est une leçon, et beaucoup d'entrepreneurs sortent de ces expériences plus aguerris, plus résilients. Le rebond ne s'arrête pas là : vous pouvez repartir sur de nouvelles bases, avec une vision différente et des outils pour mieux appréhender vos futurs projets. L'échec fait partie du parcours entrepreneurial et n'empêche en rien la réussite à long terme. L'essentiel est de ne jamais baisser les bras et de voir chaque obstacle comme une opportunité de grandir.

Quelques contacts utiles

<https://www.economie.gouv.fr/mediateur-des-entreprises>

Le Médiateur des entreprises intervient pour aider les entreprises à résoudre leurs différends avec leurs partenaires commerciaux de manière amiable et rapide. Son intervention est gratuite.

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

Le Médiateur du crédit des entreprises intervient essentiellement pour les ruptures de concours bancaires, le rééchelonnement des dettes bancaires et les relations avec les assureurs crédit.

<https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F22316>

La Commission des chefs des services financiers (CCSF) intervient essentiellement pour renégocier les dettes sociales et fiscales.

http://www.greffe-tc-paris.fr/fr/difficultes-des-entreprises/entretien_juge.html

Pour comprendre le rôle de l'entretien avec un juge chargé de la prévention des entreprises en difficultés

<https://www.infogreffe.fr>

Pour vérifier l'état des privilèges et des nantissements inscrits

<https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/R17169>

Pour accéder au formulaire de Déclaration de Cessation des Paiements (DCP)

<https://www.cnajmj.fr/fr/annuaire-profession>

Pour connaître la liste des administrateurs et mandataires judiciaires

En savoir plus sur le cabinet FRANKLIN

F Le département Restructuring - Entreprises en difficultés - M&A Distress du cabinet Franklin propose une offre complète de services, conseil, assistance et représentation, dans le domaine de la prévention, du traitement des difficultés des entreprises et de leur cession. Il intervient à tout moment de la procédure,

- ➔ Acquisition d'activités-actifs / branche d'activités-actifs stratégiques
- ➔ Anticipation des risques d'insolvabilité
- ➔ Accompagnement technique – procédure collective (amiable / judiciaire)
- ➔ Accompagnement / défense des créanciers dans les procédures amiables / judiciaires
- ➔ Accompagnement et défense de la responsabilité des dirigeants et/ou actionnaires en procédures amiables ou procédures collectives

Arnaud Pédron, avocat associé, est expert en droit des entreprises en difficultés, de la prévention aux procédures collectives.



Il accompagne dirigeants, actionnaires, partenaires industriels ou financiers, repreneurs et créanciers de l'entreprise en difficulté. Son expérience lui permet de restituer aux clients investisseurs ou cibles en difficulté une lecture simple, compréhensible et prévisible de cette matière opaque et complexe ainsi qu'une stratégie sur mesure. Arnaud se distingue par sa capacité à mener des missions cross border auprès d'une clientèle internationale.

Il intervient en droit des sûretés, notamment dans le cadre de la mise en place d'une fiducie gestion et/ou sûreté.

Marouan Fawzi, avocat collaborateur, intervient au sein du département Restructuring – Entreprises en difficultés – Distressed M&A.



Il intervient, tant en conseil qu'en contentieux, sur les problématiques liées à la restructuration, à la sauvegarde, à l'acquisition et à la cession des entreprises en difficulté

<https://www.franklin-paris.com/>



www.lesrebondisseursfrancais.fr