

## INTERVIEW

LA CLINIQUE DE LA CRISE DONNE  
LA PAROLE À ...

**MONSIEUR MICHEL DI MARTINO**

**Expert-comptable et  
commissaire aux comptes**

*« À mon sens, le grand défaut des chefs d'entreprise est de faire appel aux mesures de prévention, toujours tardivement ; le chef d'entreprise a toujours un comportement de « fuite en avant » pour sauver son entreprise, en ignorant ou négligeant les leviers offerts par la prévention, qu'il pourrait utiliser en s'accordant la réflexion et la décision d'une bonne solution de gestion ».*



 09 52 69 45 40

 <https://www.lacliniquedelacrise.fr>

 [contact@lacliniquedelacrise.fr](mailto:contact@lacliniquedelacrise.fr)

## ***Pouvez-vous vous présenter ?***

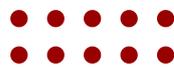
« Je suis expert-comptable et commissaire aux comptes de profession, j'ai toujours aimé le droit.

Par ailleurs, j'ai été juge consulaire durant 14 ans dont 5 ans en tant que Président du Tribunal de Commerce de Lons le Saunier (Jura).

La passion du droit des entreprises en difficulté m'a amené à préparer et obtenir un doctorat de droit privé auprès de l'Ecole Doctorale de Bourgogne Franche Comté.

Il y a quelques années, j'ai été animateur de formations des juges consulaires à l'ENM (Ecole nationale de la magistrature).

J'interviens actuellement à l'EFB (École de formation professionnelle des barreaux du ressort de la cour d'appel de Paris ou École de Formation des Barreaux) à Paris, dans le domaine du droit des sociétés et de la finance d'entreprise.



Je vais prochainement animer une formation intitulée : « Connaitre les principes et fondamentaux de la gestion financière de l'entreprise » auprès de l'association française des docteurs en droit (AFDD) et pour les juges du Tribunal de Commerce de Paris.

Je suis également auteur d'ouvrages et de nombreux articles.

Enfin, je suis membre du comité prévention et traitement des difficultés du Conseil national de l'ordre des experts-comptables (CNOEC) ».

 09 52 69 45 40

 <https://www.lacliniquedelacrise.fr>

 [contact@lacliniquedelacrise.fr](mailto:contact@lacliniquedelacrise.fr)



***Vous suivez de près les statistiques relatives au nombre de procédures amiables et collectives, pouvez vous nous faire une synthèse de leur évolution depuis 2020 ?***

« Je suis effectivement régulièrement les statistiques des défaillances d'entreprises.

Ces statistiques établies depuis 2020 (période COVID) prêtent à discussion.

Les aides publiques et l'octroi de 803 000 PGE (Prêts Garantis par l'Etat) à 683 000 entreprises pour un montant total de 144 milliards d'euros a provoqué un « creux » des faillites durant la période du 20 mars 2020 au 30 juin 2022 (période des PGE).

**Les PGE ont permis à certaines entreprises de supprimer la cessation de paiement et à d'autres, de la décaler.**

Seulement 32 300 défaillances en 2020, 28 400 en 2021 et 42 500 en 2022. **Des chiffres anormaux...**

En retenant 55 000 défaillances comme chiffre moyen annuel, près de 60 000 défaillances au total ont manqué à l'appel durant les années 2020, 2021 et 2022.



## **Il est donc normal qu'un rattrapage s'effectue, en plus d'un retour à la normale.**

A noter que si 94% des procédures collectives concernent des entreprises de moins de 10 salariés, il est important de noter que 70% des mêmes procédures collectives (soit plus de 40 000 procédures) n'ont pas de salariés ou ont un chiffre d'affaires nul...

Concernant les mesures de prévention (mandat ad hoc et conciliation), après avoir progressé, celles-ci reviennent à la normale.

Au cours du premier trimestre 2024, les procédures de sauvegarde qui permettent de restructurer une dette sur 10 ans (15 ans pour un agriculteur) semblent remplacer les procédures amiables.

À partir du nombre d'affaires ouvertes par l'AGS durant le 1er trimestre (7 065 dossiers), de la statistique des défaillances publiée par la Banque de France au 30 avril 2024, et des soubresauts de l'Économie, on peut aisément penser que les 60 000 procédures seront largement dépassées en 2024 ».



## ***Qu'est-ce qui explique, selon vous, la trop faible utilisation des procédures de prévention malgré leur taux de succès ?***

« La faiblesse de l'utilisation des procédures de prévention peut s'expliquer :

- Par la forte méconnaissance de ces procédures par les chefs d'entreprise ;
- Par la peur du Tribunal pour certains ;
- Par la honte pour d'autres.

**Contrairement à l'esprit anglo-saxon, le sentiment de honte et de fierté est encore bien présent chez les dirigeants d'entreprise latins.**

Malgré l'évolution des lois, en faveur du débiteur, l'empreinte socio-culturelle attachée aux principes de loyauté et de dignité de l'entrepreneur est encore bien présente et toujours transmise de génération en génération chez le dirigeant honnête.

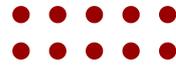
**Cet esprit incite le chef d'entreprise à s'adresser au Tribunal lorsqu'il est souvent trop tard.**

N.B. : il m'est arrivé, avec toute ma pédagogie, d'inciter un chef d'entreprise à faire appel au Tribunal pour résoudre ses difficultés : sans succès... et pour terminer en liquidation judiciaire.

**À mon sens, le grand défaut des chefs d'entreprise est de faire appel aux mesures de prévention, toujours tardivement ; le chef d'entreprise a toujours un comportement de « fuite en avant » pour sauver son entreprise, en ignorant ou négligeant les leviers offerts par la prévention, qu'il pourrait utiliser en s'accordant la réflexion et la décision d'une bonne solution de gestion.** Les textes étant, dans tous les cas, bien là pour cela.

**Les mesures de prévention font partie des mesures de management qu'une entreprise en difficulté doit utiliser, étant précisé que plus la décision sera rapide et précoce, plus l'entreprise bénéficiera des effets positifs de ces procédures amiables de redressement.**

Les chefs d'entreprise doivent, une fois pour toutes, comprendre que **le droit des procédures amiables et collectives est désormais un droit qui les accompagne et qui les assiste dans leurs difficultés et non pas un droit qui sanctionne** ; en clair, un droit qui leur permet d'éviter le naufrage et qui peut servir de gouvernail à une entreprise dans la tourmente.



**La prévention des difficultés des entreprises, lorsqu'elle est bien utilisée, a fait ses preuves.** Reste à la culture de l'anticipation à remplir son rôle pour permettre au dirigeant de modifier son raisonnement.

À noter toutefois que lorsque le chef d'entreprise est devant le Tribunal pour s'expliquer et rendre des comptes sur sa gestion, ceci est pour lui une rude épreuve.

Le Tribunal est toujours, pour beaucoup, un lien solennel et impressionnant, où le dirigeant est un peu perdu dans un univers qu'il ne connaît pas ».



## **Quel est le rôle de l'Expert-Comptable aux côtés d'une entreprise en difficulté ? Y a-t-il une formation spécifique des experts-comptables pour traiter ces problématiques ?**

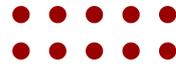
« L'expert-comptable est très souvent un véritable partenaire et confident d'une TPE (Très Petites Entreprises) et PME (Petites et Moyennes Entreprises).

Lors de l'ouverture d'une procédure amiable ou collective, sa présence est très appréciée par les Tribunaux.

Malgré ses conseils lors des difficultés rencontrées par une entreprise, il n'est pas toujours écouté par son client, qui espère toujours que « ça va aller mieux ».

Son accompagnement est souvent important en présence d'un chef d'entreprise dérouté...

Il n'y a pas de formation spécifique pour les experts-comptables dans le domaine du droit des procédures amiables et collectives, lors du cursus du diplôme d'expertise comptable. Pour bien conseiller et accompagner son client, l'expert-comptable se doit toutefois de bien connaître la matière du droit des entreprises en difficulté.



Sa formation doit être complétée par les DU et les certificats diplômants existants.

A noter toutefois que le conseil national de l'ordre des experts-comptables publie des guides et organise des visio spécialisées et des colloques à l'intention des experts-comptables qui veulent se former et se spécialiser.

**L'homme du chiffre qui connaît bien le droit des entreprises en difficulté peut être très efficace lors de la procédure amiable ou collective d'une entreprise cliente.**

Enfin, rappelons que seul le commissaire aux comptes est tenu au devoir de la procédure d'alerte ».



## ***Pourquoi est-il si complexe de vérifier un éventuel état de cessation des paiements ?***

« La constatation et la vérification de l'état de cessation de paiement sont très complexes.

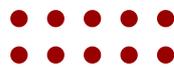
**Sur le plan très pratique, la cessation de paiement est constatée lorsque l'entreprise ne peut payer ses échéances immédiates, ses salaires, etc.**

C'est cet état qui déclenche le délai de 45 jours très souvent non respecté par les chefs d'entreprise...

**Sur un plan juridique, l'article L. 631-1 du Code de commerce permet de distinguer les trois éléments qui caractérisent la cessation de paiement :**

- **Un passif exigible ;**
- **Un actif disponible ; et**
- **Une impossibilité de faire face au passif exigible avec l'actif disponible.**

Etant précisé que les notions d'actif disponible et de passif exigible sont des termes habituellement utilisés dans le langage comptable, qui n'ont pas le même sens visé par le droit des entreprises en difficulté.



Notons de plus que **la lecture d'un bilan ne peut indiquer précisément l'actif disponible et le passif exigible au sens du droit des entreprises en difficulté.**

La date de cessation de paiement, le délai de 45 jours, et les tenants de l'actif disponible et du passif exigible ont ouvert de nombreux contentieux.

La Chambre commerciale de la Cour de cassation, par ses nombreuses jurisprudences, a permis de dresser un véritable lexique concernant les critères à retenir pour définir les actifs disponibles et les passifs exigibles.

Ceci démontre bien la difficulté de fixer la cessation de paiement.

La même difficulté est présente au niveau européen : les textes européens évoquent la « probabilité d'insolvabilité » en précisant que les deux notions « insolvabilité » et de « probabilité d'insolvabilité » sont à entendre au sens qui leur est donné par le droit national de chaque pays (Directive UE 2019/1023 – Art. 2.2).

La situation est délicate en droit comparé, où selon l'état et la situation de trésorerie d'une entreprise, celle-ci pourra relever d'une procédure de prévention ou d'une procédure d'insolvabilité.



09 52 69 45 40



<https://www.lacliniquedelacrise.fr>



[contact@lacliniquedelacrise.fr](mailto:contact@lacliniquedelacrise.fr)





Cette absence de définition de la cessation de paiement peut se comprendre dans la mesure où la directive n°2019/1023 traite de la restructuration préventive d'une entreprise avant que celle-ci ne soit justement en cessation de paiement.

Une définition « européenne » de la cessation de paiement aurait été hautement souhaitable, afin d'harmoniser cette notion et de retenir les mêmes critères pour chaque pays de la communauté (JL VALLENS – Restructuration préventive et règlement européen – BRDA 24/19 – Francis LEFEBVRE).

Il n'existe donc pas de définition harmonisée de l'insolvabilité au sens du droit européen.

La directive renvoie aux législations nationales pour les notions « d'insolvabilité » et de « probabilité d'insolvabilité ».



## ***Faudrait-il modifier la définition de l'état de cessation des paiements ?***

« La définition actuelle a le mérite de « l'expérience ».

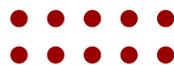
Toute définition nous ramènera pertinemment à la situation de défaillance de l'entreprise qui, faute de trésorerie, ne peut plus payer...

Il est essentiel de se rappeler que « **La trésorerie est le carburant de l'entreprise, dès lors que le réservoir est vide, le véhicule est à l'arrêt** ».

Cela se traduit par le fait que **sans trésorerie, une entreprise ne peut plus fonctionner...**

Pourrait être invoquée dans la définition la notion d'absence et de défaut de trésorerie lors de la cessation de paiement.

Une définition de la cessation de paiement avait été proposée lors d'une proposition de loi par le Sénat (Proposition de loi n°170 – du 16/11/2021) : « L'insolvabilité est entendue comme une probabilité très élevée que le débiteur ne puisse à court terme, faire face au passif exigible avec son actif disponible. Elle est appréciée au vu de l'ensemble des informations disponibles sur la situation économique et financière du débiteur. »



Le texte précise que cette définition n'est pas applicable en sauvegarde ou au cours d'un plan de sauvegarde ou de redressement.

Cette définition est proche des textes actuels ».



***On parle beaucoup du travail d'équipe pour accompagner une entreprise en difficulté, que pensez-vous des sociétés pluri-professionnelles (instaurées par la Loi dite Macron de 2015) sur ce sujet spécifique ?***

**« Le travail en équipe pour accompagner une entreprise en difficulté (avocat – expert-comptable – spécialiste de la restructuration de la dette), est indéniable.**

La spécialité apporte la technique nécessaire à la résolution des problématiques.

**Le droit des entreprises en difficulté, bien que remarquable et reconnu, est une discipline complexe qui n'est pas maitrisable par n'importe qui, d'où la nécessité de spécialistes.**

Les sociétés pluriprofessionnelles ne sont actuellement pas très nombreuses... »

## INTERVIEW

LA CLINIQUE DE LA CRISE DONNE LA PAROLE À ...

# MONSIEUR EMMANUEL SQUINABOL

**Associé en restructuring au sein du Cabinet Advance Capital (BDO FRANCE)**

*« Tous les mois, le chef d'entreprise voit son expert-comptable faire la déclaration de TVA et de charges sociales. S'il remarque que sur un ou plusieurs mois, il a des difficultés à faire face à ses échéances, c'est un signe qui doit l'amener à se poser des questions. (...) En réalité, ce n'est pas un seul élément qui donne l'alerte, mais un faisceau d'indices qui montre que la trésorerie est limitée et qu'il faut réagir ».*

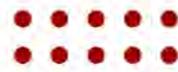


 09 52 69 45 40

 <https://www.lacliniquedelacrise.fr>

 [contact@lacliniquedelacrise.fr](mailto:contact@lacliniquedelacrise.fr)





## ***Pouvez-vous vous présenter ainsi que votre parcours professionnel ?***

« Je suis actuellement associé en restructuring au sein du Cabinet Advance Capital depuis 2020.

C'est un cabinet de conseil indépendant qui a été créé il y a 15 ans et qui propose différents métiers, notamment du restructuring ou de la valorisation.

Avant cela, j'ai été associé chez MAZARS et GRANT THORNTON, toujours en restructuring.

Initialement, j'ai une formation d'expert-comptable et de commissaire aux comptes. Très tôt j'ai voulu exercer des missions de conseil et à forte valeur ajoutée ».





***Vous avez été président de l'association prévention et retournement, pouvez-vous nous en parler ?***

« J'ai été président de l'Association Prévention & Retournement durant quatre ans, entre septembre 2016 et septembre 2020, notamment durant la première période de la crise du Covid-19.

C'est une association lyonnaise qui a pour but de fédérer les professionnels du restructuring pour traiter et discuter de sujets particuliers.

Elle permet de faciliter l'échange entre professionnels du domaine alors qu'avant, ce n'était pas structuré au niveau national.

L'association s'est développée et est maintenant présente à Marseille et Toulouse ».



## ***Dans le cadre des procédures préventives (mandat ad hoc, conciliation), à quel moment intervenez-vous et pourquoi ?***

« J'interviens en qualité de conseil financier exclusivement et je suis systématiquement entouré d'un avocat en restructuring et d'un conciliateur ou d'un mandataire ad hoc.

Mon rôle tient en deux missions principales :

- La première est la production d'un IBR (Independent Business Review), ou prévisionnel d'exploitation et de trésorerie en français, permettant d'avoir une revue critique et une vision indépendante de la situation des entreprises. Elle permet d'alimenter la vision des partenaires bancaires pour faire passer des dossiers en comité.
- La seconde est la faculté de trouver des financements alternatifs, tels que des gages sur stocks, reverse factoring, non proposés par les établissements de financements classiques ».

***Vous qui êtes un professionnel du chiffre, à quel moment conseilleriez-vous à un chef d'entreprise de se tourner vers une procédure préventive ?***

« **Le plus tôt sera le mieux !** En réalité, deux difficultés se posent.

La première est la **méconnaissance des chefs d'entreprise de ces procédures préventives** car ils ont **plutôt l'habitude de gérer la croissance et non pas la décroissance**. Ils n'ont pas la connaissance de cette boîte à outils que l'État met à leur disposition.

La seconde est une forme de **déni des chefs d'entreprise**, qui pensent que demain tout ira mieux, qu'ils pourront se refaire ou encore que l'activité redémarrera.

**Globalement, ils manquent d'anticipation, ce qui est dommage car les professionnels du restructuring constatent que lorsque ces solutions sont mises en œuvre en amont, cela permet un vrai traitement des difficultés ».**



## ***Que diriez-vous aux dirigeants qui sont dans le déni, la peur de l'échec et qui n'osent pas agir ?***

**« Ce n'est pas infamant de faire appel aux professionnels de ces procédures. Au contraire, cela démontre un acte de bonne gestion et avec le recul, ces procédures connaissent un vrai taux de réussite.**

Faire appel quand on ne sait pas faire n'est pas une remise en cause de sa compétence, **c'est normal de se faire aider** ».





***Quel est la tendance qui se dessine pour l'année 2024 à votre avis ? (en matière de procédures collectives et préventives)***

« La tendance observée depuis quelques mois va continuer.

**On devrait retrouver beaucoup de procédures amiables ou de procédures collectives avec de plus en plus de gros dossiers.**

On a notamment pu entendre parler ces derniers jours du groupe Casino, en difficulté financière.

On aperçoit une **tendance sectorielle, dans le retail évidemment ou encore dans le secteur de l'industrie de manière générale** ».



***Pouvez-vous donner quelques exemples pratiques de difficultés qui doivent alerter un chef d'entreprise ?***

« Tous les mois, le chef d'entreprise voit son expert-comptable faire la déclaration de TVA et de charges sociales. S'il remarque que sur un ou plusieurs mois, il rencontre des difficultés à faire face à ses échéances, c'est un signe qui doit l'amener à se poser des questions.

C'est la même chose concernant les salaires : s'il doit courir tous les mois après les encaissements de la société pour payer les salaires, c'est une alerte.

**En réalité, ce n'est pas un seul élément qui donne l'alerte, mais un faisceau d'indices qui montre que la trésorerie est limitée et qu'il faut réagir ».**

***Avez-vous des messages à faire passer aux chefs d'entreprise (toujours dans cet objectif de sensibilisation à la prévention) ?***

« Il faut échanger avec les conseils historiques de l'entreprise (expert-comptable, avocat...).

**Un chef d'entreprise ne doit pas rester seul sans communiquer car c'est en faisant part de ses doutes et de ses craintes que les solutions de traitement des difficultés rencontrées pourront lui être proposées.**

Il faut également chercher à avoir un échange avec les partenaires bancaires car les banques conseillent d'aller voir des professionnels et d'ouvrir des procédures préventives.

**Le principe fondamental est l'anticipation pour maîtriser son destin et non pas le subir ».**

## INTERVIEW

### LA CLINIQUE DE LA CRISE DONNE LA PAROLE À ...

### MONSIEUR OLIVIER SIBONY

**Professeur Affilié au sein du  
Département Stratégie d'HEC  
Paris et Associate Fellow de la  
Saïd Business School (Université  
d'Oxford).**

*« Le droit à l'échec est une  
conséquence du fait qu'on prend des  
risques : il devrait aller de soi. Pour que  
ce soit le cas, le mieux est de ne pas  
se contenter d'analyser les échecs,  
mais de tirer, aussi, les leçons ... des  
succès. Car de même que tous les  
échecs ne résultent pas forcément  
d'une erreur, tous les succès ne  
résultent pas forcément d'une bonne  
décision. On peut aussi avoir eu de la  
chance ».*



 09 52 69 45 40

 <https://www.lacliniquedelacrise.fr>

 [contact@lacliniquedelacrise.fr](mailto:contact@lacliniquedelacrise.fr)



***Dans votre ouvrage « Vous allez commettre une terrible erreur ! », vous analysez les nombreux biais cognitifs qui impactent la prise de décision : quels sont ceux les plus courants que vous avez observés chez les dirigeants d'entreprises en période de crise, et comment peuvent-ils les surmonter ?***

« Il y a beaucoup de biais... et il ne suffit pas d'en identifier un seul pour se mettre à l'abri des erreurs. Mais si je devais en choisir un dont il faut se méfier particulièrement, c'est sans doute **le biais de confirmation**.

C'est peut-être le biais le plus pernicieux, parce qu'il nous fait ignorer ou sous-estimer les informations qui nous seraient nécessaires pour changer d'avis.

Et nous n'en n'avons pas conscience, parce que nous prêtons en revanche beaucoup d'attention aux données qui confirment notre point de vue.

On ne peut pas à proprement parler de « surmonter » ce biais – ni aucun biais, d'ailleurs.



**On peut simplement mettre en place autour de soi des garde-fous : de la collégialité, d'abord, avec des équipes qui vous « challengent ».**

**De la méthode, ensuite, avec des procédures de décision qui vous forcent à considérer systématiquement toutes les informations pertinentes et pas seulement celles que vous regardez spontanément ».**



***Dans « Noise : A Flaw in Human Judgment », que vous avez co-écrit, vous abordez le concept de bruit décisionnel. Comment ce concept s'applique-t-il aux décisions stratégiques prises par les chefs d'entreprises en difficulté ?***

« Le bruit, c'est la variabilité de décisions qui devraient être identiques. C'est donc un concept qui s'applique à une organisation plutôt qu'à un individu.

**Si, dans une entreprise en difficulté, on décide de traiter différemment deux employés dont la performance est identique, ou deux fournisseurs en tous points comparables, c'est du bruit. Ce n'est pas forcément un problème majeur dans ce contexte, mais il est utile d'en avoir conscience ».**

***Vous êtes attaché à décrire les méthodes pour devenir un bon architecte de la décision : quel rôle les conseils d'administration et les équipes de direction doivent-ils jouer dans la mise en place de procédures efficaces de prévention et de traitement des crises ?***

« Un bon moyen de prévenir les crises, et sans doute le meilleur moyen qui soit sous votre contrôle, c'est tout simplement de prendre les bonnes décisions stratégiques et opérationnelles.

En général, nous pensons que si nous avons les bonnes personnes en place, avec les bonnes motivations et les bonnes incitations, elles prendront les bonnes décisions.

C'est une logique que nous nous appliquons d'ailleurs à nous-mêmes, puisqu'en général, chacun se considère comme compétent et bien intentionné... Donc nous supposons que, si nous réfléchissons bien, nous prendrons les bonnes décisions.

Or, ce que nous enseigne l'étude de la décision, c'est que ce n'est pas si simple.



**Même quand nous sommes compétents, motivés et attentifs, nos décisions sont sujettes à des erreurs prévisibles (les biais) et aléatoires (le bruit).**

**Pour éviter ces erreurs, l'un des rôles majeurs des dirigeants et des conseils d'administration est donc de mettre en place une culture et des méthodes de décision qui limitent ces risques.**

Cela passe par des procédures (par exemple pour revoir une décision d'investissement), mais aussi par des routines de travail quotidiennes. Ce peut être la manière d'animer une réunion pour obtenir de la contradiction et du débat avant de trancher, par exemple ».





***Vous avez travaillé avec et auprès de nombreuses entreprises, pouvez-vous partager un exemple concret d'une entreprise qui a réussi à éviter ou surmonter une crise majeure grâce à l'application de votre méthode ?***

« Les exemples les plus évidents sont les décisions d'investissement, en particulier dans les contextes où l'on en prend beaucoup.

Je pense à un fonds d'investissement, par exemple, qui était très dépendant du jugement de son dirigeant. En mettant en place dans son comité d'investissement une procédure de décision plus collégiale et plus structurée, il a évité bon nombre d'erreurs. Et au passage, accru grandement la motivation de ses équipes ... ».



## ***Quels conseils donneriez-vous aux jeunes entrepreneurs pour qu'ils intègrent dès le lancement de leur entreprise, des procédures de prévention des difficultés dans leur gestion quotidienne ?***

« La question qu'on me pose le plus souvent quand je fais une conférence devant un groupe d'entrepreneurs, c'est « vous nous parlez de collégialité, mais comment fait-on quand on est tout seul ? ». **Et ma réponse est toujours la même : ne restez pas seul ! Entourez-vous !**

**Car, même si, en fin de compte, on décide toujours seul (ce qui est vrai aussi quand on est PDG d'une multinationale), il est indispensable, dans le processus qui conduit à la décision, d'être conseillé, d'être invité à se remettre en question, d'être poussé dans ses retranchements.**

C'est bien beau de dire qu'il faut « penser contre soi », mais personne n'est très bon pour se challenger lui-même - et surtout pas des entrepreneurs qui sont naturellement tournés vers l'action.



**Bien sûr, jeunes ou pas, les entrepreneurs se sentent souvent seuls. Mais il y a beaucoup de solutions pour sortir de cette solitude dans un contexte de prise de décision.**

Il y a votre conseil d'administration, vos autres conseils... Et une autre possibilité qu'on néglige souvent : trouver dans votre réseau (par exemple dans les réseaux d'entrepreneurs dont vous faites sans doute partie) quelqu'un qui accepte de jouer le rôle de « partenaire de réflexion ».

Essayez à l'occasion : **vous verrez que même quelqu'un qui ne connaît pas votre affaire peut être d'excellent conseil.** Il suffit de trouver quelqu'un en qui vous avez confiance et de lui dire : « J'ai besoin de quelqu'un pour m'aider à réfléchir à une décision difficile, auriez-vous deux heures à me consacrer ? ». Et si cela se passe bien, votre partenaire de réflexion ne tardera pas à vous appeler pour que vous lui rendiez la pareille... ».



***Vous avez développé la notion de droit à l'échec, que vous distinguez du droit à l'erreur, comment cette notion peut-elle être intégrée dans la culture d'entreprise pour une gestion plus résiliente des crises ?***

« C'est une distinction à laquelle je tiens, parce qu'en le faisant pas, on risque une grave confusion.

En général, quand on parle de « droit à l'erreur », on veut dire que les gens dans votre équipe ne doivent pas être tétanisés par la peur de l'échec. C'est formidable en effet. Mais soyons précis, et appelons cela le droit à l'échec.

On croit parfois que c'est une nuance sémantique sans importance. Mais c'est très problématique. Car le mot « erreur » suggère qu'on a pris la mauvaise décision ! Dès qu'on parle de « droit à l'erreur », donc, on invite celui qui a commis cette « erreur » à l'identifier. « Quelle leçon as-tu tirée ? Que ferais-tu différemment si c'était à refaire ? »

Ce sont de bonnes questions, bien sûr. Mais elles posent deux problèmes.



D'abord, on met la personne en question sur la défensive, ce qui n'est pas une bonne manière d'encourager la réflexion.

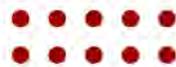
Et surtout, **il faut bien comprendre qu'on peut avoir un échec alors qu'on n'a commis aucune erreur ! C'est même inévitable quand on prend des risques : par définition, un risque, ce n'est pas le succès garanti.**

Donc, quand on analyse cette prétendue « erreur », il y a, en fait, des situations où la réponse devrait être : « c'est vrai que ça n'a pas marché, mais c'est un risque qui valait la peine d'être pris, et si c'était à refaire, on ne ferait rien différemment ». Malheureusement, c'est très difficile de répondre cela à quelqu'un qui vous demande de reconnaître et d'analyser votre « erreur » ...

Vous allez donc forcément conclure que l'erreur consistait à prendre un risque, et que la prochaine fois, vous en prendrez moins.

C'est comme cela que les entreprises deviennent hyper-prudentes et allergiques à toute prise de risque.





**Autrement dit, le droit à l'échec est une conséquence du fait qu'on prend des risques : il devrait aller de soi. Pour que ce soit le cas, le mieux est de ne pas se contenter d'analyser les échecs, mais de tirer, aussi, les leçons... des succès. Car de même que tous les échecs ne résultent pas forcément d'une erreur, tous les succès ne résultent pas forcément d'une bonne décision. On peut aussi avoir eu de la chance. Heureusement! ».**



## INTERVIEW

LA CLINIQUE DE LA CRISE DONNE  
LA PAROLE À ...

# MADAME EMMANUELLE BONAL

DIRECTRICE GÉNÉRALE INBONIS  
RATING FRANCE

*« Les procédures de prévention, qui sont confidentielles, sont là pour éviter des situations dramatiques et les points de non-retour. Il est important de faire preuve d'humilité et de ne pas laisser la situation se dégrader davantage. Être bien entouré par l'ensemble des professionnels du restructuring permet souvent de trouver des solutions amiables et d'éviter le pire ».*



 09 52 69 45 40

 <https://www.lacliniquedelacrise.fr>

 [contact@lacliniquedelacrise.fr](mailto:contact@lacliniquedelacrise.fr)



## ***Pouvez-vous vous présenter ainsi que votre parcours professionnel ?***

« Si je devais me résumer, je dirais que je suis passionnée par l'univers du financement des entreprises et également très sportive. Les dénominateurs communs de ces deux versants de ma personnalité sont, au fond, le goût de défi et l'exigence d'excellence. Mon parcours universitaire est atypique pour le monde dans lequel j'évolue : je n'ai pas suivi la voie classique des écoles de commerce ou de masters en finance. J'ai obtenu un diplôme de niveau Bac+5 en ingénierie de l'éducation pour la santé. J'ai obtenu un certificat en Stratégie à HEC bien plus tard.

J'ai travaillé pendant quinze ans au sein de groupes bancaires, où je me suis spécialisée dans le financement des PME et des ETI : j'ai piloté Arkea Lending Services, la première plateforme de financement alternatif pour ces entreprises, notamment celles en rebond ou en situations particulières, souvent non financées par les banques.



Cela fait maintenant cinq ans que j'ai intégré Inbonis Rating, agence de notation européenne pour laquelle j'ai d'abord développé l'activité commerciale avant de devenir Directrice Générale France.

Je suis également membre de la TMA, de la commission entrepreneuriat du Medef Paris et partenaire de l'Institut du Mentorat Entrepreneurial (IME) ».

 09 52 69 45 40

 <https://www.lacliniquedelacrise.fr>

 [contact@lacliniquedelacrise.fr](mailto:contact@lacliniquedelacrise.fr)





## **Quels sont les domaines d'intervention d'Inbonis Rating ?**

« Inbonis Rating est la première agence de notation de crédit indépendante dédiée aux PME et ETI, avec une spécialisation dans la notation ESG.

Notre mission est de permettre à ces entreprises de taille moyenne d'accéder aux mêmes outils d'ingénierie financière que les grands groupes, afin qu'elles soient mieux comprises par l'écosystème financier.

À ce jour, nous avons émis 800 notations à travers l'Europe. Inbonis Rating est également une entreprise certifiée B-Corp, activement engagée dans une démarche responsable.

Nous permettons aux entreprises de structurer une documentation qualitative, reconnue par les régulateurs, afin d'améliorer leur visibilité auprès de leurs partenaires financiers ».





## **Comment votre agence évalue-t-elle la viabilité des entreprises en difficulté avant et après un processus de restructuration ?**

« Avant un processus de restructuration, la notation est souvent très dégradée et donc peu pertinente. En revanche, une fois que des actions concrètes ont été mises en place et que l'entreprise est en phase de rebond, la notation permet de donner une perspective positive et de valider aux yeux des financiers la capacité de l'entreprise à se redresser.

Les notations internes des banques, ainsi que la cotation Banque de France, prennent généralement plus de temps à effacer les difficultés passées d'une entreprise. Notre notation, plus actualisée et prospective, permet de refléter rapidement la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements futurs, tout en soulignant les étapes clés de sa restructuration ».



## **Quels sont les principaux indicateurs financiers que vous surveillez ?**

« La notation de crédit que nous émettons est une opinion indépendante, principalement qualitative, élaborée par des analystes expérimentés selon une méthodologie validée et supervisée par l'Autorité européenne des marchés financiers (AEMF). Chaque notation comprend une échelle allant de AAA à C, indiquant la capacité de l'entreprise notée à honorer ses engagements financiers. Un rapport détaillé accompagne la note, expliquant les facteurs qui ont influencé la notation.

Les principaux risques que nous évaluons sont les suivants :

- **Le risque lié à l'activité** (30%), avec une analyse du modèle économique, de la croissance et de la situation concurrentielle.
- **Le risque financier** (40%), incluant la capitalisation, la rentabilité, l'endettement et la liquidité.
- **L'actionnariat et la gouvernance** (30%), en prenant en compte la structure de l'actionnariat, la qualité du management et la stabilité de l'entreprise.



Nous allons plus loin encore : nos analystes effectuent un ajustement en fonction du contexte économique, pour tenir compte de l'évolution du pays et du secteur ».

 09 52 69 45 40

 <https://www.lacliniquedelacrise.fr>

 [contact@lacliniquedelacrise.fr](mailto:contact@lacliniquedelacrise.fr)





## ***Comment intégrez-vous les considérations environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) dans les notations des entreprises en phase de restructuration ?***

« Nous intégrons systématiquement la gouvernance (le "G") à travers notre étude de l'actionnariat et de la gouvernance. C'est un élément crucial, en particulier pour les PME et ETI dont les structures doivent être très organisées pour assurer leur pérennité. Plus largement, nous demandons aux entreprises de nous fournir des documents relatifs à l'ESG, tels que leur bilan carbone, leur plan de continuation ou leurs processus internes.

Nous appliquons l'analyse de la double matérialité dans notre évaluation, et cela est particulièrement pertinent lors de la réalisation d'une notation ESG, qui complète toujours la notation de crédit ».





## ***Quels sont les défis et les opportunités pour les agences de notation face à l'augmentation des restructurations d'entreprises dans un contexte économique incertain ?***

« L'incertitude économique actuelle engendre une méfiance croissante quant à la qualité prospective des notations. Cependant, en parallèle, la notation devient de plus en plus nécessaire pour démontrer la résilience de certaines entreprises, notamment dans les secteurs les plus touchés.

Elle permet également d'identifier les entreprises qui se démarquent et s'adaptent bien. Cela représente une réelle opportunité pour les agences de notation ».



## ***Quel rôle jouent les agences de notation dans la communication entre les parties prenantes (créanciers, investisseurs, actionnaires) lors d'une restructuration d'entreprise ?***

« Les agences de notation offrent une vision objective et indépendante de la qualité de crédit, permettant ainsi d'évaluer concrètement la capacité d'une entreprise à rebondir. La probabilité de défaut, indiquée par la note, aide également à évaluer correctement le coût de la restructuration de la dette.

La notation rassure toutes les parties prenantes impliquées, qu'il s'agisse de créanciers, d'investisseurs ou d'actionnaires, en apportant une évaluation impartiale et transparente ».



***Quel est votre rôle vis-à-vis des assureurs crédit qui ont tendance à dégrader la note d'une entreprise pendant une restructuration ou même après un accord validé par le Tribunal ?***

« Les assureurs crédit ont une vision à court terme du risque, généralement sur trois mois. Leur opinion, bien qu'indépendante, est souvent perçue comme trop restrictive. En revanche, une agence de notation reconnue et supervisée par l'ESMA est en mesure d'apporter une perspective plus nuancée et d'éviter une dégradation trop sévère des notations ».





***Quel message souhaiteriez-vous passer aux chefs d'entreprise qui hésitent encore à envisager une procédure de prévention auprès du Tribunal de Commerce ?***

« Il ne faut surtout pas attendre qu'il soit trop tard ! **Les procédures de prévention, qui sont confidentielles, sont là pour éviter des situations dramatiques et les points de non-retour. Il est important de faire preuve d'humilité et de ne pas laisser la situation se dégrader davantage. Être bien entouré par l'ensemble des professionnels du restructuring permet souvent de trouver des solutions amiables et d'éviter le pire** ».



## INTERVIEW - TRANSCRIPTION VERBATIM

LA CLINIQUE DE LA CRISE DONNE LA  
PAROLE À ...

### MADAME SORAYA AMRANI-MEKKI

Professeure agrégée des  
facultés de droit

*« Je suis très favorable au  
déploiement des modes  
amicales dans la mesure où ils  
permettent de trouver une  
solution satisfaisante pour  
toutes les parties, pérenne, et  
qui participe d'une forme  
d'apaisement des relations  
sociales ».*

 09 52 69 45 40

 <https://www.lacliniquedelacrise.fr>

 [contact@lacliniquedelacrise.fr](mailto:contact@lacliniquedelacrise.fr)



## ***Pouvez-vous vous présenter ainsi que votre parcours professionnel ?***

« Je suis professeure agrégée des facultés de droit.

J'ai fait une thèse sur « le temps et le procès civil », et si le je précise, c'est parce que j'ai énormément travaillé, d'un point de vue académique, sur les questions d'efficacité du procès, sur le moyen d'en améliorer la performance, notamment le développement de l'usage des outils numériques.

En raison des difficultés de temps afférentes aux contentieux, je suis naturellement et rapidement passée à l'étude des alternatives au procès que sont l'arbitrage et les modes amiables de résolution des différends.

Ainsi, cela fait très longtemps que je travaille sur les modes amiables de résolution des différends (MARD). J'ai fondé un Diplôme Universitaire quand j'étais Professeure à l'Université Paris Nanterre.

Je suis désormais Professeure à l'école de droit de Sciences Po.



Par ailleurs, j'ai créé « OMARd », qui est l'Observatoire des Modes Amiables de Résolution des différends, qui, d'une part, forme à l'amiable, d'un point de vue pluriprofessionnel (en partenariat avec l'école nationale de la magistrature, le conseil national des barreaux, le conseil supérieur du notariat et la chambre des commissaires de justice de Paris) et, d'autre part, fait des recherches académiques pluridisciplinaires en France et à l'étranger.

Je suis également Présidente du conseil scientifique de l'AFPDC, qui est l'Association Française des Praticiens du Droit Collaboratif et de Médiation en Seine.

**Par ailleurs, j'ai été nommée l'année dernière, par le Garde des Sceaux, ambassadrice de l'amiable.**

**Nous sommes aujourd'hui douze ambassadeurs de l'amiable. Trois universitaires**, trois avocats, trois magistrats, un notaire, un commissaire de justice, un ancien Président du Tribunal de commerce de Paris.

**L'objectif est d'identifier les freins à l'usage de l'amiable et les leviers potentiels.**

 09 52 69 45 40

 <https://www.lacliniquedelacrise.fr>

 [contact@lacliniquedelacrise.fr](mailto:contact@lacliniquedelacrise.fr)





Plus particulièrement pour ce qui concerne les entreprises, j'ai dirigé le Guide des modes amiables de résolution des différends chez LexisNexis, et ai été membre du groupe de travail du Club des Juristes sur « Médiation et Entreprise », qui, précisément, visait à identifier les freins au recours amiable par les entreprises et les leviers potentiels ».





## ***En quoi consiste précisément votre fonction d'ambassadrice de l'amiable ?***

« Selon la lettre de mission, le but était de se déplacer dans tous les ressorts de Cours d'appel, Outre-mer compris, pour essayer d'identifier les freins au déploiement de l'amiable, de trouver des leviers pour provoquer un réflexe amiable chez les justiciables.

Nous avons réfléchi à la manière de mobiliser l'ensemble des professions du droit et de la justice pour avoir recours aux modes amiables sachant que, d'un point de vue qualitatif, c'est évidemment une solution gagnante pour tout le monde, aussi bien pour le justiciable que l'institution judiciaire.

Le 25 juin, nous avons remis officiellement un rapport qui formule de nombreuses propositions concrètes pour le déploiement de la politique de l'amiable ».



***Pourquoi avoir accepté de participer à ce groupe des ambassadeurs de l'amiable ? Et pourquoi croyez-vous à ce mode de règlement des litiges ?***

« J'ai accepté de participer à ce groupe car, en tant qu'académique, j'ai beaucoup travaillé - je suis moi-même formée à la médiation - sur les modes amiables, sur la théorie des modes amiables, son histoire, sa sociologie, d'un point de vue pluridisciplinaire, et aussi sur les risques politiques, les équilibres du procès et les droits fondamentaux en cause.

Par ailleurs, cela m'intéressait beaucoup d'avoir une démarche très pragmatique et concrète, d'aller sur le terrain, de parler aux acteurs, et d'essayer de comprendre la diversité de la perception de l'amiable par les acteurs, et de saisir quels étaient les freins pour essayer de nourrir ma réflexion.

Je n'oppose jamais théorie et pratique et je suis persuadée que l'un et l'autre se nourrissent mutuellement.



Et pourquoi je travaille sur les modes amiables ? D'abord, car j'ai beaucoup travaillé sur le temps et le procès. La dimension temporelle du procès est extrêmement importante, particulièrement pour les entreprises. La dimension temporelle dans l'analyse économique d'un conflit est absolument essentielle.

Par ailleurs, **je suis très favorable au déploiement des modes amiables dans la mesure où ils permettent de trouver une solution satisfaisante pour toutes les parties, pérenne, et qui participe d'une forme d'apaisement des relations sociales.**

C'est cela qui m'intéresse particulièrement car, pour avoir été membre du Conseil supérieur de la magistrature, travaillé beaucoup avec les magistrats, **chacun s'accorde à dire que le jugement en droit n'est pas toujours ce qui est le plus adapté.**

Je suis assez favorable à l'idée de ce qu'on appelle en Amérique latine la « justice multiporte », ou ce qu'on appelle en France la « justice plurielle », c'est-à-dire le fait que **la justice ne se résume pas aux décisions de justice, et qu'il est parfois plus intéressant de rendre les justiciables acteurs de la résolution de leurs différends.**





Je suis ainsi persuadée que c'est un mode de résolution qui a de l'avenir, qui est très important.

Je ne pense pas pour autant qu'il n'y aura plus de procès demain, plus de juges. Le procès est nécessaire.

**Le conflit doit nécessairement parfois passer devant le juge, parce qu'il y a une question d'ordre public, parce que c'est un contentieux sériel et qu'il y a besoin d'une décision de principe, parce qu'on a besoin de faire évoluer la jurisprudence, etc. Mais au quotidien, et dans de très nombreuses hypothèses, la recherche d'un accord amiable est vraiment le premier réflexe que chacun doit avoir ».**





## ***Pensez-vous que 2024 sera l'année de l'amiable ?***

« On parle beaucoup d'amiable depuis 1978 mais en fait, cela n'a pas fonctionné parce qu'on avait une réflexion uniquement textuelle.

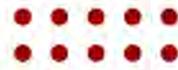
En effet, on a créé la conciliation en 1978, la médiation en 1995, la procédure participative en 2010, la mise en état en 2017, etc., mais nous nous sommes contentés de créer des outils sans culture professionnelle pour les utiliser, ce qui explique que ça ne fonctionnait pas.

Aujourd'hui, nous avons une vraie politique amiable à 360 degrés sur le territoire qui est assez intéressante. Je pense véritablement qu'il y a un changement de culture qui accompagne cette politique.

Pourquoi ? D'abord parce que, pour la première fois, nous avons un vrai accompagnement budgétaire.

Le Décret du 28 décembre 2023 qui, enfin, prévoit des unités de valeurs revalorisées également dans la contractualisation du procès. C'est une avancée majeure.





Deuxièmement, on comprend enfin, dans des réformes de pure procédure civile, qu'il n'y a pas soit l'amiable, soit le procès, mais une interpénétration des deux et que, passant par une forme de contractualisation de la procédure, de la mise en état, avec notamment la césure du procès, on change la figure du juge. On le perçoit plus comme en matière d'arbitrage, c'est-à-dire comme un juge d'appui qui vient aider à la résolution des différends lorsqu'on touche aux limites de l'amiable.

Troisièmement, cette évolution de la culture est marquée par deux choses. La première, toujours d'un point de vue textuel, c'est le fait qu'en 2019, on a généralisé l'injonction de rencontrer un médiateur et qu'en 2023, on a créé l'audience de règlement amiable. Les magistrats sont beaucoup plus sensibilisés sur le fait qu'ils ont aussi un office conciliatoire et qu'il ne faut pas opposer juridictionnel à amiable. Par ailleurs, étant donné que l'amiable s'insère dans les textes, au sein des juridictions, on a aujourd'hui une véritable mobilisation de la part des magistrats.

En outre, toutes les écoles professionnelles ont maintenant inséré des modules amiables en formation initiale comme en formation continue.





Enfin, il y a aussi un groupe de travail auquel je participe au Ministère de la Justice qui va faire des préconisations pour que l'amiable soit inséré dans les études universitaires dès la première année.

Tout cela est de nature à provoquer véritablement un changement. Certes, on est au début, mais en tout cas, si l'année 2024 ne sera pas forcément celle de l'explosion des modes amiables, elle sera celle d'un tournant historique et d'une véritable mobilisation à tous les niveaux pour permettre le déploiement de l'amiable ».



***La Clinique de la Crise tente de sensibiliser les chefs d'entreprise aux procédures préventives de traitement des difficultés des entreprises qui sont des procédures amiables. En effet, à ce jour, ces procédures sont encore trop peu connues des chefs d'entreprise. Qu'en pensez-vous ?***

« J'ai participé à une étude au Club des Juristes dans le cadre de laquelle nous avons auditionné énormément de chefs d'entreprise. Je pense que l'amiable souffre de plusieurs choses.

La première, malheureusement, est la méconnaissance. Cela change mais il y avait initialement une forme de méconnaissance de l'amiable, parce que quand on est dans l'entreprise, il y a plutôt une réaction binaire qui consiste à se dire que s'il y a un problème au sein de l'entreprise, c'est le directeur juridique qui se charge de négocier. Il s'agit de pure négociation. Et puis, au moment où il atteint ses limites, on passe à l'avocat, assimilé à du contentieux. La troisième voie entre la négociation et le contentieux, qui est celle de l'amiable, est en réalité mal identifiée.



Le deuxième élément est une question de pouvoir et de responsabilité. Lorsqu'on est au contentieux, on peut toujours se dire « cela ne dépend pas de moi, cela dépend du juge, c'est le juge qui a mal compris, c'est le juge qui a mal jugé... ».

**Permettre la construction d'un mode amiable, c'est responsabiliser les acteurs du conflit, c'est les responsabiliser dans leur recherche d'une solution pérenne. C'est une habitude à construire.**

Et puis, il y a parfois une difficulté à bien saisir quel est le rôle du médiateur quand on a recours à une médiation. Qui est ce personnage ? Comment il est formé ? Qu'est-ce qui le légitime ? Qu'est-ce qu'il va faire de différent qu'une pure négociation ? Aujourd'hui, cela a beaucoup changé, notamment avec le déploiement des clauses de médiation préalables qui sont quand même très fréquentes dans les contrats, notamment mixées avec de l'arbitrage ».



## ***Avez-vous des pistes d'amélioration / des suggestions pour promouvoir davantage le recours à l'amiable par les chefs d'entreprise ?***

« Pour ce qui est des entreprises, il y a plusieurs choses. Tout d'abord, une chose qui a l'air complètement anodine mais on ne peut pas recourir à un outil qu'on ne connaît pas.

Donc il y a quand même un vrai besoin et c'est précisément l'une des missions de Paul-Louis Netter (ancien Président du Tribunal de commerce de Paris) de diffuser cette culture amiable au sein des entreprises qui passe par une forme de sensibilisation aux avantages des modes amiables pour que les directions juridiques arrivent à faire une analyse économique des avantages des modes amiables par rapport aux contentieux. A mon sens, il faut créer des formations à destination des chefs d'entreprise. Cela se fait de plus en plus souvent.

Il faut aussi que les acteurs, et donc les Tribunaux de commerce, recourent plus à l'amiable.



A Paris, on assiste à un recours très fréquent à la conciliation. Les juges consulaires sont très sensibilisés, très pragmatiques et ont des processus assez intéressants. D'ici la fin de l'année, l'audience de règlement amiable va être étendue aux Tribunaux de commerce.

Les Tribunaux de commerce sont également sensibilisés à la différence et à l'intérêt qu'il peut y avoir à nommer un médiateur à côté d'un conciliateur.

**On a donc à la fois une question de sensibilisation, de formation, de promotion et puis aussi de nouveaux outils qui vont apparaître et j'ai bon espoir que tout cela permettra de donner l'occasion de tester l'amiable. J'ai envie de dire « Tester, c'est l'adopter ! ».**

**Il peut y avoir un tel avantage économique à l'amiable que ça peut être intéressant. Et je voudrais insister sur cet avantage économique parce que j'estime qu'on ne perçoit pas suffisamment la question des coûts pour une entreprise, et que la question des coûts d'un contentieux, ce n'est pas uniquement le coût de l'avocat...**





C'est aussi le coût de la direction juridique qui est mobilisée sur un contentieux. C'est aussi le coût de toute cette énergie qui est mise là qui ne peut pas être mise ailleurs.

C'est aussi les coûts associés. Par exemple, quand une entreprise a un contentieux, cela déprécie sa valeur.

**Nous sommes en train de travailler actuellement sur une sorte de cartographie des coûts pour qu'il puisse y avoir une meilleure analyse économique de l'intérêt à aller vers l'amiable plutôt qu'au contentieux. Même si la question économique n'est pas la seule, elle est évidemment essentielle... ».**



## INTERVIEW

LA CLINIQUE DE LA CRISE DONNE  
LA PAROLE À ...

### MONSIEUR JOHN LLOYD

Responsable du pôle de la  
pratique du « Retournement des  
entreprises » au sein du cabinet  
Zalis et Président de TMA France

*« En comparaison avec les solutions possibles dans les différents pays, la France se démarque dans les yeux de nos confrères internationaux, (i) par l'existence de tribunaux de commerce spécialisés qui ont une compétence spécifique dans le domaine des affaires et (ii) par la diversité des solutions dans la boîte à outils juridiques, et en particulier par la pertinence et la robustesse de ses procédures à l'amiable (conciliations et mandats ad hoc) ».*



 09 52 69 45 40

 <https://www.lacliniquedelacrise.fr>

 [contact@lacliniquedelacrise.fr](mailto:contact@lacliniquedelacrise.fr)





## ***Pouvez-vous vous présenter ainsi que votre parcours professionnel ?***

« Je suis responsable du pôle de retournement des entreprises au sein du cabinet Zalis, où je réalise des missions opérationnelles, principalement du genre CRO (« Chief Restructuring Officer », responsable de restructuration), pour une clientèle diverse de tous secteurs de l'économie.

J'ai commencé mon parcours professionnel chez EY à Londres et je suis basé en France depuis 1987. J'ai eu une carrière dans la direction financière et générale au sein de groupes de grande taille et de taille moyenne et ma première expérience du monde du « turnaround » (restructuration) était en tant que CRO et Président du groupe CAT (logistique automobile), alors en difficulté, de 2005 à 2007.

Depuis, j'ai poursuivi une carrière dédiée au retournement des entreprises et je suis Président de TMA France depuis sa fondation en 2020 ».



## ***Pouvez-vous présenter TMA FRANCE ? Sa raison d'être, ses membres et ses objectifs prioritaires ?***

« C'est en mars 2020 que TMA (Turnaround Management Association), association internationale présente sur tous les continents, a réuni les leaders français du restructuring pour marquer l'ouverture d'un nouveau chapitre en France.

Aujourd'hui, TMA France commence à s'imposer dans le paysage du restructuring en France.

Son approche résolument ouverte et internationale a déjà séduit plus de 140 membres et cette croissance devrait se poursuivre.

Forte d'un board motivé, dynamique et des membres répondant « présents » lors de nos nombreux événements, l'association rentre dans une nouvelle étape de son développement.

TMA France est membre de « plein droit » de TMA Global depuis 2022 et travaille main dans la main avec les 55 autres « chapters » dans le monde, y compris 13 en Europe, représentant près de 10.000 membres ».

## **Concrètement, comment TMA FRANCE participe à mieux faire connaître les procédures de traitement des difficultés des entreprises ?**

« TMA France est une association qui regroupe tous les différents métiers de l'écosystème du retournement et de la restructuration des entreprises.

Les adhérents de TMA France représentent une grande diversité d'expertises et d'expériences dans cet écosystème.

Même si le focus de TMA dans le monde est surtout sur la partie « turnaround », c'est-à-dire en amont des procédures, TMA France regroupe beaucoup de professionnels avec des expertises pointues dans la domaine des procédures judiciaires (administrateurs judiciaires, avocats, managers de transition, experts-comptables, etc.) ».



## ***Vous avez une expérience et une vision internationale : quels sont les atouts de la France à l'égard de ces procédures ?***

« Chez TMA, nous avons des contacts avec des professionnels qui pratiquent les mêmes métiers que nous partout dans le monde.

**En comparaison avec les solutions possibles dans les différents pays, la France se démarque dans les yeux de nos confrères internationaux, (i) par l'existence de tribunaux de commerce spécialisés qui ont une compétence spécifique dans le domaine des affaires et (ii) par la diversité des solutions dans la boîte à outils juridiques, et en particulier par la pertinence et la robustesse de ses procédures à l'amiable (conciliations et mandats ad hoc) ».**

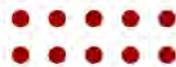


## *Si vous deviez changer ou améliorer un dispositif, quelle serait votre proposition ?*

« Je ne suis pas spécialiste dans ce domaine, et je trouve que les dispositifs juridiques disponibles en France pour les sociétés en difficulté sont parmi les meilleurs du monde.

Néanmoins, il y a deux choses en particulier dans le système français qui me frustrent de temps en temps :

- Je trouve que la gestion des procédures en France est trop focalisée sur les aspects juridiques, et les Tribunaux et les administrateurs judiciaires sous-estiment souvent (pas toujours mais trop souvent) les aspects économiques, industriels et commerciaux. **Une entreprise qui n'a pas résolu les problèmes structurels qui l'ont amenée aux difficultés ne s'en sortira pas par des astuces et dispositifs juridiques.**
- Ce deuxième point est une conséquence directe et concrète du premier. Des plans de sortie de procédure peuvent être adoptés par consensus et compromis entre les parties mais sans logique économique, industriel ou commercial.



Dans ce cas, **on apporte des pansements pour cacher la blessure pendant un certain temps sans traiter le problème de fond**. Ainsi, à la sortie d'une procédure, il arrive souvent qu'on anticipe que la société soit déjà condamnée à repasser devant Tribunal dans 3 ou 4 ans. C'est très usant pour les entreprises et **il faut, à mon avis, des tests plus rigoureux et professionnels sur la viabilité des plans, surtout pour des plans de continuation** ».





***Quel message souhaiteriez-vous faire passer aux chefs d'entreprise qui continuent d'hésiter à utiliser les procédures de prévention ?***

**« L'anticipation des difficultés est la moitié du chemin vers leur résolution.**

**S'il y a un risque de difficultés, il vaut mieux prendre des mesures préventives au lieu d'espérer aveuglement que le risque s'évapore.**

**Il ne faut pas avoir honte de chercher le soutien de professionnels qui ont déjà aidé à sauver des entreprises.**

**Je dirais aussi que si on peut éviter d'utiliser une procédure par une bonne anticipation des problèmes, c'est encore mieux ».**



## INTERVIEW

LA CLINIQUE DE LA CRISE DONNE LA PAROLE À ...

## MONSIEUR MIKAËL OUANICHE

**Expert financier agréé par la Cour de cassation - Expert-comptable et Commissaire aux comptes - Président d'OCA**

*« Chaque phase du traitement des entreprises en difficulté (conciliation, plan de sauvegarde, redressement judiciaire et liquidation judiciaire) peut être métaphoriquement comparée aux stades de traitement d'une maladie. Le choix de la procédure dépend donc directement du diagnostic de la gravité de la situation et des mesures de remédiation indispensables ».*

 09 52 69 45 40

 <https://www.lacliniquedelacrise.fr>

 [contact@lacliniquedelacrise.fr](mailto:contact@lacliniquedelacrise.fr)



## ***Pouvez-vous vous présenter ainsi que votre parcours ?***

« Diplômé de l'EM Lyon en 2004, j'ai intégré les services d'audit légal du cabinet PwC, puis j'ai eu le privilège de rejoindre son département Litiges & Investigations, où j'ai découvert les métiers de l'évaluation et de l'investigation financière, tout en poursuivant le cursus d'expertise-comptable.

**En 2013, j'ai repris OCA, cabinet d'expertise-comptable qui emploie 25 collaborateurs et fête cette année ses 40 ans d'existence.**

Dès l'origine, la réalité du contexte économique des années 80 et 90 a conduit OCA à développer une forte spécialisation en matière de gestion de crise et de traitement des difficultés.

Nous avons, depuis lors, élargi les activités du cabinet vers de nouveaux champs d'expertise : arbitrages internationaux, expertise judiciaire, lutte anti-fraude, expertise économique en droit de la concurrence, domaines dans lesquels nous démontrons chaque jour que la culture d'une maison familiale est non seulement compatible mais s'avère encore un atout majeur dans la conduite de missions à très forts enjeux impliquant des acteurs mondiaux ».

 09 52 69 45 40

 <https://www.lacliniquedelacrise.fr>

 [contact@lacliniquedelacrise.fr](mailto:contact@lacliniquedelacrise.fr)



## **Qu'est-ce qu'un expert financier agréé par la Cour de cassation ?**

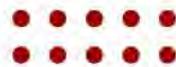
« L'expert judiciaire est un professionnel assermenté inscrit sur une liste dressée par une cour d'appel, à raison de ses compétences et de son expérience dans son domaine de spécialité.

Assumer le rôle d'expert judiciaire, c'est être investi d'une mission par une autorité juridictionnelle en vue de lui apporter un éclairage technique.

Dans la conduite du procès, le juge va s'appuyer sur l'avis de l'expert, qui de ce fait doit justifier d'une compétence technique irréprochable et d'une parfaite maîtrise des règles procédurales.

En matière comptable et financière, les experts peuvent être amenés à intervenir dans un grand nombre de situations :

- **En matière civile et commerciale**, pour procéder à des évaluations d'actifs matériels et immatériels, à des évaluations de préjudices, à l'établissement de comptes entre les parties, ou encore à des évaluations de parts sociales (art. 1592 et 1843-4 du code civil).



## Certains experts financiers sont également très sollicités en matière de traitement des difficultés des entreprises.

- **Dans le domaine pénal**, les experts de justice sont amenés à intervenir sur réquisition du Procureur de la République (art. 60 et 77-1 du CPP) ou ordonnance du Juge d'instruction (art. 156 du CPP) pour des missions d'investigation portant sur des fraudes comptables et financières (abus de biens sociaux, escroquerie, fraude fiscale, banqueroute, prise illégale d'intérêt, etc.).

La Cour de cassation, la plus haute juridiction de l'ordre judiciaire en France, tient une liste nationale d'experts, qui doivent être inscrits, depuis au moins 5 ans, sur une liste de cour d'appel et qui font l'objet d'un processus de sélection très rigoureux.

L'agrément de la Cour de cassation constitue ainsi la plus haute reconnaissance des compétences techniques, de l'expérience et de la notoriété de l'expert judiciaire, et donne à ce dernier une compétence nationale ».



## ***En matière de traitement des difficultés des entreprises, quand la juridiction peut-elle recourir à une expertise ?***

« Nous intervenons à tous les stades des procédures de traitement des difficultés des entreprises :

- **Dans le cadre des procédures de conciliation**, nos travaux ont pour objet d'établir le rapport sur la situation économique, financière, sociale et patrimoniale du débiteur (art. L. 611-6 du code de commerce), de vérifier l'état de l'actif disponible et du passif exigible, ou encore, préalablement à l'homologation des accords de conciliation, de vérifier la pérennité et le caractère équitable des plans d'apurement (L. 611-8 du code de commerce).
- **En phase de procédure collective**, nous réalisons des missions ordonnées par le tribunal de commerce (art. L. 621-4 du code de commerce) ou le juge-commissaire (L. 621-9 du code de commerce), ayant pour objet d'éclairer les organes de la procédure sur les performances de la période d'observation, et le cas échéant, sur la fiabilité des prévisions financières présentées par le débiteur, au soutien de sa proposition de plan d'apurement du passif.



Dans le cadre des nouvelles dispositions sur les classes de parties affectées (articles L. 626-31 et L. 626-32 du code de commerce), nous intervenons pour procéder à l'évaluation indépendante de l'entreprise en procédure collective, selon les hypothèses alternatives de liquidation et de continuité d'exploitation.

- Enfin, le plus souvent **en phase de liquidation**, nous sommes régulièrement désignés pour établir des rapports portant sur les responsabilités (cause et origine des difficultés, caractérisation des éventuelles gestions de fait, détermination de la date réelle de la cessation des paiements, identification des flux financiers anormaux, analyse des éventuelles fautes de gestion et chiffrage de leur incidence sur l'insuffisance d'actif) ».



## ***En quoi, l'expertise financière se distingue-t-elle de l'IBR classique ?***

« Les revues d'affaires indépendantes (« Independent Business Review » ou « IBR ») ont pour objet de contribuer au dispositif de prévention des difficultés, en permettant aux parties prenantes de disposer en amont :

- d'une analyse objective des causes de sous-performance ;
- d'un diagnostic de la situation opérationnelle et financière ;
- d'une appréciation impartiale de la cohérence et de la crédibilité du plan de sortie de crise.

Quoique strictement contractuelles et formatées à l'anglo-saxonne, les IBR ont un périmètre globalement comparable à celui des expertises ordonnées par les juridictions commerciales, dans le cadre des procédures de conciliation (rapport sur la situation économique et financière), de sauvegarde et de redressement judiciaire.

On constate toutefois dans la pratique que la valeur ajoutée des IBR est perçue de manière assez inégale par les parties prenantes, en raison de leur caractère parfois insuffisamment conclusif, quant à la pérennité des prévisions financières présentées par le débiteur.

A l'inverse, les rapports délivrés par l'expert judiciaire doivent s'astreindre à formuler, en évitant les réserves génériques, une opinion professionnelle assumée concernant notamment :

- la pertinence, la cohérence et le réalisme du plan opérationnel et stratégique retenu (plan commercial, plan social) au regard de l'environnement concurrentiel (acteurs existants, barrière à l'entrée...);
- la pertinence de l'organisation comptable et la possibilité de confronter finement les prévisions financières avec les données historiques;
- le réalisme, la cohérence interne des prévisions d'exploitation;
- la cohérence des prévisions d'exploitation avec les budgets de trésorerie sur le court terme et les tableaux de financement sur le moyen terme;
- la revue itérative des options disponibles pour réduire le besoin de trésorerie (optimisation du BFR, cessions d'actifs non stratégiques);



- la cohérence et la vraisemblance des hypothèses retenues pour l'établissement du plan de financement, à partir de données financières vérifiées ;
- la formulation de recommandations sur les facteurs de retour à la performance ;
- et la nécessité de procéder à des injections d'argent frais.

C'est pourquoi dans les affaires présentant des enjeux significatifs, les juridictions ont un intérêt évident à nommer un expert de justice, dès l'ouverture de la procédure amiable et/ou préalablement à l'homologation de l'accord de conciliation, pour leur permettre de s'assurer que les critères légaux visés à L. 611-8 du code de commerce sont bien respectés, de sorte que l'affaire ne se retrouve pas à brève échéance, à nouveau devant le tribunal ».





## ***Est-il possible de recourir aux services d'un expert de justice dans le cadre d'une expertise privée ?***

« Absolument, cette possibilité est prévue au chapitre 4 des règles déontologiques édictées par le Conseil National des Compagnies d'Experts de Justice, relatives aux consultations privées délivrées par un expert judiciaire ».

 09 52 69 45 40

 <https://www.lacliniquedelacrise.fr>

 [contact@lacliniquedelacrise.fr](mailto:contact@lacliniquedelacrise.fr)



## ***Les nouvelles dispositions sur les classes de parties affectées vont-elles entraîner de nouveaux besoins d'expertise ?***

« La réforme du livre VI du Code de commerce, introduite par l'ordonnance n°2021-1193 du 15 septembre 2021, constitue un véritable changement de paradigme pour le traitement des entreprises en difficulté.

Dorénavant, les créanciers, auparavant regroupés en comités, se voient répartis en classes intitulées « parties affectées ». Ces parties affectées concernent non seulement les créanciers dont les droits sont directement affectés par le projet de plan, mais également – et cela constitue une innovation – les détenteurs de capital (article L. 626-30 du code de commerce).

La décision d'adoption ou de rejet du plan est votée par chaque classe à la majorité des deux tiers du montant des créances ou des voix détenues par les membres ayant exprimé un vote (article L. 626-30-2 du code de commerce).



Lorsque le plan n'est pas approuvé selon ces dispositions, il peut néanmoins être imposé aux classes qui ont voté contre le projet de plan, selon plusieurs mécanismes innovants (article L. 626-32 du code de commerce), comme le « cross-class-cram down », sous condition du « test du meilleur intérêt des créanciers », visant à garantir que les classes dissidentes n'auraient droit à aucun paiement ou à ne conserver aucun intéressement si l'ordre de priorité des créanciers pour la répartition des actifs en liquidation judiciaire ou du prix de cession de l'entreprise était appliqué.

Dans le cadre de ces nouvelles dispositions, la question de l'évaluation de l'entreprise en difficulté devient cruciale, car elle conditionne le respect des conditions fixées par les textes pour imposer un plan aux classes récalcitrantes.

Les contentieux autour de la valorisation devraient donc, selon toute vraisemblance, se développer au fur et à mesure de la généralisation de ces procédures, applicables - sur décision du juge-commissaire - aux entreprises en dessous des seuils légaux (art. R. 626-54 du Code de commerce).





Dans ce contexte, la désignation d'un expert de justice par le tribunal (art L. 621-4 du code de commerce) ou le juge-commissaire (art. L. 621-9 du code de Commerce) constitue incontestablement un moyen de fiabiliser la procédure et de renforcer l'acceptabilité du plan arrêté par la juridiction ».

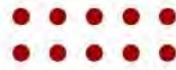


## ***Quel message souhaiteriez-vous passer aux chefs d'entreprise qui hésitent à utiliser les procédures amiables ?***

« Chaque phase du traitement des entreprises en difficulté (conciliation, plan de sauvegarde, redressement judiciaire et liquidation judiciaire) peut être métaphoriquement comparée aux stades de traitement d'une maladie. Le choix de la procédure dépend donc directement du diagnostic de la gravité de la situation et des mesures de remédiation indispensables.

La phase amiable est celle du traitement préventif. Elle est conçue pour traiter les difficultés au stade de la détection précoce de la maladie. C'est le moment où les premiers symptômes de difficultés financières sont identifiés.

**Comme pour une maladie, plus tôt le diagnostic est posé, meilleures sont les chances de succès du traitement.** La conciliation permet de rechercher un accord amiable entre l'entreprise et ses créanciers, comparable en médecine à un plan de traitement préventif.



Cette procédure est la plus légère et la plus efficace lorsque les difficultés sont encore au stade précoce et que le patient ne nécessite pas des thérapeutiques plus lourdes (plan de sauvegarde) ou chirurgicales (redressement judiciaire), plus à même de le sauver dans les situations d'illiquidité probables ou avérées et/ou rendant nécessaires des mesures de restructurations lourdes.

**De la qualité du diagnostic (et de l'équipe médicale) dépend le choix du traitement et l'efficacité de sa mise en œuvre ».**

 09 52 69 45 40

 <https://www.lacliniquedelacrise.fr>

 [contact@lacliniquedelacrise.fr](mailto:contact@lacliniquedelacrise.fr)



**Vous souhaitez contacter OCA ?**

**OCA**

 63, avenue de Villiers 75017 Paris, France  +33 (0) 1 40 54 98 80  [oca@oca-audit.com](mailto:oca@oca-audit.com)

<https://www.oca-audit.com>

## INTERVIEW

LA CLINIQUE DE LA CRISE DONNE  
LA PAROLE À ...

**MAÎTRE YVES-MARIE RAVET**

**Fondateur et avocat  
associé du cabinet Ravet &  
Associés**

*« Recourir à l'assistance d'un tiers, sous l'égide et le contrôle du Tribunal de commerce, c'est reconnaître humblement que la situation ne peut plus être gérée par le dirigeant lui-même confronté à des difficultés devenues insurmontables.*

*On ne le dira jamais assez : le plus tôt, le mieux... Il est préférable d'initier un mandat ad hoc trop tôt que d'être contraint à subir la procédure collective sur assignation d'un créancier ».*



 09 52 69 45 40

 <https://www.lacliniquedelacrise.fr>

 [contact@lacliniquedelacrise.fr](mailto:contact@lacliniquedelacrise.fr)



## ***Pouvez-vous vous présenter ainsi que votre parcours professionnel ?***

« Le cabinet Ravet a été créé dans le contexte de la crise immobilière de la fin des années 90. Les circonstances m'ont rapidement imposé une orientation de Conseil du Chef d'entreprise dans un contexte difficile.

Le cabinet intervient dans les domaines les plus divers du droit des affaires : entreprises en difficulté, contentieux complexes, financement des entreprises, corporate, fiducie.

Lorsque la fiducie est apparue en 2007, j'ai immédiatement perçu l'intérêt de ce mécanisme innovant. **Le cabinet a développé un savoir-faire reconnu tant en matière de conseil, de rédaction des contrats de fiducie que d'exercice de la profession d'avocat fiduciaire au sein de la structure dédiée "Fiduciaire de l'Orangerie".**

Le cabinet a été l'un des premiers à promouvoir la combinaison de la fiducie et du privilège de conciliation, dit « Privilège de New Money », ayant conduit les acteurs du financement des entreprises en difficulté à qualifier la fiducie "Reine des suretés" ».

***Pouvez-vous expliquer en quoi consiste concrètement la fiducie et plus spécifiquement la fiducie-sûreté ?***

« De manière très simple, **le contrat de fiducie (car il s'agit d'un contrat réglé par le code civil) permet de transférer temporairement, et pour les besoins de la sûreté, tous types de biens, de droits, de créances vers un tiers « le fiduciaire » qui va les gérer et administrer conformément aux instructions des parties dans l'intérêt du bénéficiaire de la sûreté. A l'issue du contrat, les actifs sont restitués au constituant si le contrat garanti est exécuté ou cédés pour permettre de désintéresser le bénéficiaire.**

Ce qui est remarquable, c'est la possibilité de décrire et résoudre des solutions très différentes, qu'il s'agisse d'une simple opération de prêt immobilier, une garantie de passif, une émission obligataire. **Il s'agit de rendre simple et efficace, ce qui est souvent inutilement complexe et de mise en œuvre hasardeuse ou difficile.**

C'est infiniment plus efficace que le nantissement sur droits sociaux, dont l'inefficacité n'est plus à démontrer, ou encore que l'hypothèque qui ne peut que finir devant les tribunaux en cas de défaut.



**La fiducie offre une solution intelligente, innovante et efficace. Elle est en soit une mesure de prévention des différends et est parfaitement en ligne avec la tendance généralisée de la médiation des conflits.**

Elle se heurte malheureusement encore à une méconnaissance assez générale du mécanisme et d'une réticence de certains conseils à accepter l'évolution du droit de propriété qu'elle incarne ».



## **Quels sont les coûts afférents à un tel mécanisme ?**

« Le développement des acteurs fiduciaires a permis de créer une concurrence. Le marché commence à dégager des pratiques :

- Les dossiers complexes et à enjeux forts continuent à soutenir une pratique de fiducie « sur-mesure » ; un taux horaire est alors pratiqué en ligne avec celle des acteurs du droit des affaires et du financement complexe. Il peut être appliqué un pourcentage sur la valeur des actifs donnés en fiducie. Il s'agit des dossiers dont l'enjeu est supérieur à 5 Millions d'euros.
- Pour les dossiers de taille plus modeste, visant des opérations de type emprunts obligataires (crowdfunding par exemple), les coûts de constitution constatés sont de 5 à 15.000 euros, avec des fourchettes de prix du même ordre pour les coûts de fonctionnement annuels.

Dans une opération de fiducie portant sur des titres d'une société civile ou d'une SAS, il faut prendre en compte les coûts d'assurance, de rédaction du contrat, d'expert-comptable ou de commissaire aux comptes.



Le contrat de fiducie ne constitue pas un contrat de société. Il ne s'agit pas de créer une personne morale. Mais dans la réalité, ce contrat fonctionne et génère des coûts qui peuvent être comparés à ceux de la mise en place d'une personne morale.

Concrètement, il s'agit bien de faire gérer un bien par un tiers, dans un but et pour une période déterminée ».



## ***En quoi la fiducie peut-elle être très intéressante et efficace en matière de restructuration d'entreprise ?***

« La fiducie a été introduite en 2007, dans le flot des mesures destinées à permettre de redonner confiance aux créanciers alors que leurs droits avaient été progressivement remis en cause.

Au même moment est introduit le privilège de conciliation, dit « Privilège de New Money », qui permet au créancier qui vient au secours de l'entreprise en restructuration, dans le cadre d'une conciliation homologuée et publiée, de bénéficier d'un rang extrêmement efficace.

**On voit alors la possibilité inédite de faire vendre un bien, y compris au cours de la période d'observation, pour désintéresser un créancier dont les droits sont antérieurs à l'ouverture de la procédure.**

C'est bien sûr caricatural mais **cela va faciliter l'octroi de crédit aux sociétés connaissant des difficultés qui ont eu le talent de recourir à la conciliation, souvent après un passage en mandat ad hoc.**



**La fiducie est très intéressante pour restructurer une dette, obtenir de nouveaux concours, organiser les rangs subordonnés de créanciers.**

Dans la mesure où elle est efficace, **elle crée un climat de sérénité dans les débats entre les parties.** Le prêteur n'est pas en situation de faiblesse et peut donc accepter des délais et organiser avec intelligence la mise en œuvre de la sûreté : s'il s'agit de vendre l'actif, les parties vont pouvoir se donner du temps. S'il s'agit de refinancer, on pourra le faire sans tension ».



## ***Pouvez vous donner un exemple concret où la fiducie a permis le sauvetage d'une entreprise ?***

« Mon premier dossier en 2007 avait permis de terminer la production d'un film, en affectant en garantie un bien non nécessaire à l'exploitation de la société de production. Ces derniers fonds ont permis de sortir le film sans casse pour les parties prenantes. Le prêteur a été payé sans autorisation du juge-commissaire après le jugement d'ouverture et en cours de période d'observation.

On assiste actuellement à la mise en place d'opérations de refinancement qui ne sont possibles qu'en recourant à la garantie fiduciaire :

- Prêts obligataires adossés à des droits sociaux ;
- Sorties de certaines filiales ;
- Refinancement des actifs immobiliers inscrits à l'actif des sociétés d'exploitation ;
- Fiducies sur stocks.

Les exemples sont aussi multiples et divers que l'imagination des Conseils et des acteurs le permet ».

## ***Constatez-vous une plus grande utilisation de la fiducie de la part des dispensateurs de crédit ?***

« La fiducie, c'est l'intelligence et l'imagination. Il faut du temps pour que ça imprègne.

Elle s'impose dorénavant chez les grands acteurs du Marché.

Un grand réseau a dédié une filiale autrefois spécialisée en crédit-bail à la fiducie.

Une autre grande banque a spécialisé un département pour les opérations immobilières d'un montant de 5 Millions au moins.

Certains crowdfunders ont compris l'intérêt de la fiducie et y ont systématiquement recours.

Dans les situations d'urgence, le recours à la fiducie est systématique ».

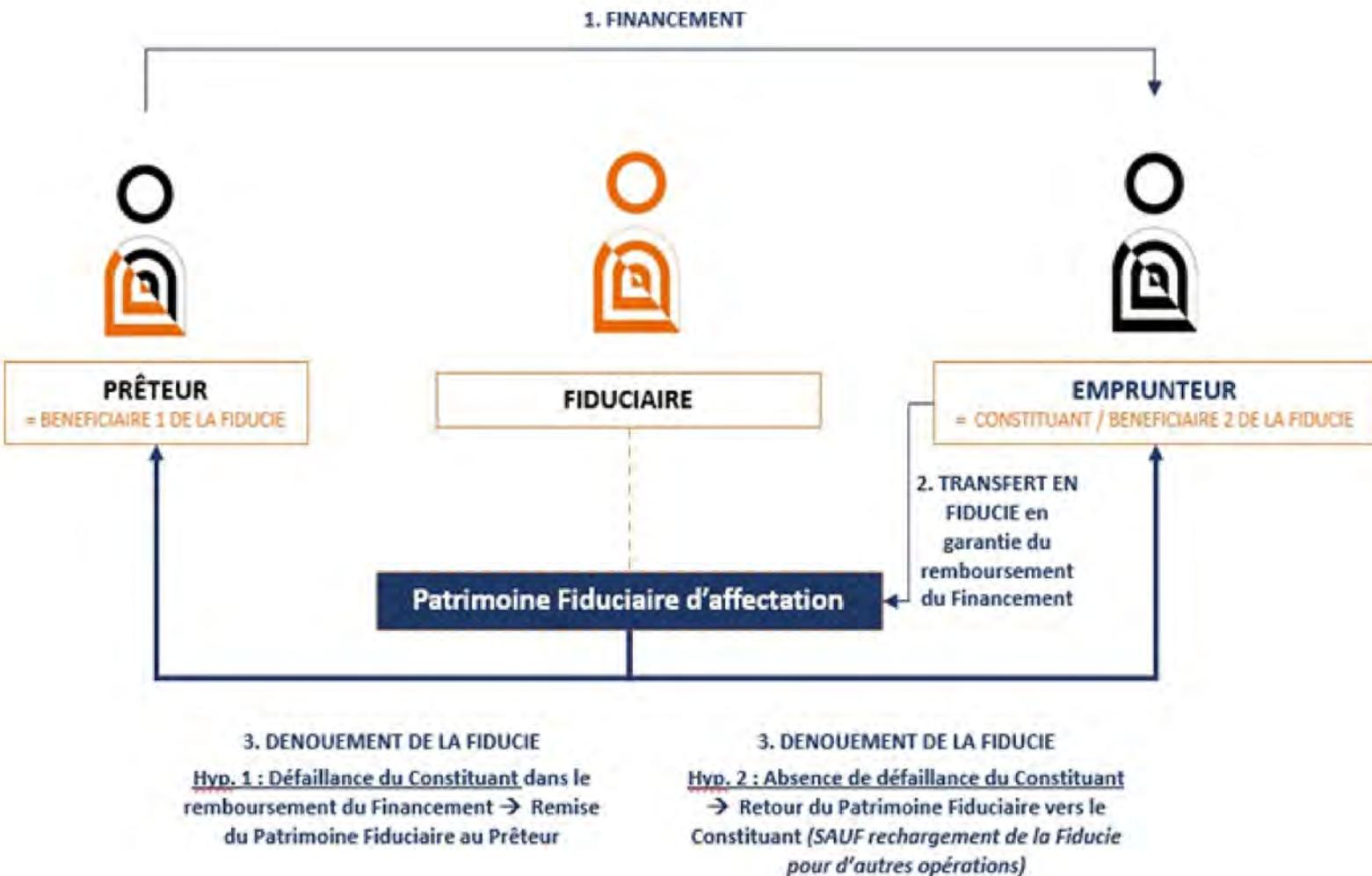
***Quel message souhaiteriez-vous passer aux chefs d'entreprise qui continuent d'hésiter à utiliser les procédures de prévention ?***

« On peut comprendre la crainte du dirigeant d'avoir à s'abandonner, à renoncer à une relation directe avec ses partenaires bancaires, fournisseurs ou ses cocontractants. Il y a toujours la crainte que la procédure amiable ne devienne ensuite une procédure collective .

**Recourir à l'assistance d'un tiers, sous l'égide et le contrôle du Tribunal de commerce, c'est reconnaître humblement que la situation ne peut plus être gérée par le dirigeant lui-même confronté à des difficultés devenues insurmontables.**

**On ne le dira jamais assez : le plus tôt, le mieux... Il est préférable d'initier un mandat ad hoc trop tôt que d'être contraint à subir la procédure collective sur assignation d'un créancier ».**

## Schéma de la fiducie-sûreté :



### Fiducie-Sûreté

**Garantir la dette de celui qui transfère le bien dans le patrimoine fiduciaire**

La fiducie-sûreté a pour objectif l'affectation d'un patrimoine en garantie d'une créance détenue par un bénéficiaire. Mécanisme extrêmement efficace en cas de procédure collective, il peut notamment être utilisé en garantie d'un financement.

## INTERVIEW

LA CLINIQUE DE LA CRISE DONNE  
LA PAROLE À ...

**MONSIEUR JEAN-MARIE BENEY**

**Procureur général près la cour  
d'appel de Montpellier**

*« Je comprends les réticences psychologiques qui, pour beaucoup de dirigeants de bonne foi, semblent signer un échec de leur projet, mais **il faut surmonter cet obstacle, recueillir l'avis de conseils spécialisés et aller soumettre ses difficultés au tribunal de commerce.** Cela demeure la meilleure solution **afin d'éviter de rajouter des difficultés à venir aux difficultés présentes** ».*



 09 52 69 45 40

 <https://www.lacliniquedelacrise.fr>

 [contact@lacliniquedelacrise.fr](mailto:contact@lacliniquedelacrise.fr)



## ***Pouvez-vous vous présenter ainsi que votre parcours professionnel ?***

« Né le 29 septembre 1957 à Dijon (21), je suis titulaire d'une maîtrise en droit privé délivrée en 1979 par la faculté de droit de Nancy au sein de laquelle j'ai bénéficié d'enseignements exceptionnels, notamment de la part des professeurs VITU et ROBLOT.

Magistrat de l'ordre judiciaire (promotion 1980 B de l'ENM), j'ai occupé de nombreuses fonctions dans les juridictions, à la direction des affaires criminelles et des grâces et à l'administration centrale du ministère de la Justice.

J'ai d'abord été juge d'instruction à Reims, puis chef de cabinet du directeur des affaires criminelles et des grâces, ensuite et durant 20 années, dans les parquets et parquets généraux de Pontoise, Orléans, Versailles, Nanterre, Rouen et Paris, avant de devenir directeur du cabinet du Garde des Sceaux en 2006.

Procureur général près la cour d'appel de Dijon en 2007, puis près la cour d'appel de Metz en 2013, je dirige actuellement le parquet général de Montpellier depuis novembre 2019.





Chevalier de la Légion d'Honneur, officier de l'ordre national du Mérite, officier des palmes académiques, je suis professeur associé à l'université de Bourgogne depuis 9 années et jusqu'à fin août 2024 après avoir exercé les mêmes fonctions durant 18 ans à l'université de Versailles - Saint Quentin en Yvelines.

Je suis l'auteur de nombreux articles portant notamment sur l'évolution de la procédure pénale, la place du numérique et le rôle du ministère public.

J'ai été membre des jurys des concours d'accès à l'ENM et du prix Vendôme (2019 à 2021).

Membre du conseil national des tribunaux de commerce, je suis également colonel (réserve citoyenne) de l'armée de l'air et de l'espace ».



## **Comment s'organisent les pôles financiers dans le ressort de la cour d'Appel de Montpellier ?**

« Les organisations sont très différentes selon la taille des parquets et les effectifs (magistrats - fonctionnaires) qui les composent.

Dans le ressort de la cour d'appel de Montpellier, trois parquets sont composés de chacun 4 magistrats - procureur compris.

En général, le chef du parquet constitue à lui seul le « pôle » économique, commercial et financier du parquet.

L'implication individuelle et la fluidité des relations entretenues avec la présidence des tribunaux de commerce sont alors déterminantes.

Le volume des contentieux et la taille des organisations justifient dans les trois autres parquets du ressort la spécialisation d'un magistrat, voire de plusieurs permettant alors la constitution d'un pôle ou d'une division économique et financière.



Tel est le cas du parquet de Montpellier qui vient en outre de bénéficier récemment du recrutement d'un assistant spécialisé « écofi » dont l'apport sera précieux dans le suivi des procédures commerciales et la lutte contre les infractions d'atteintes à la probité.

Dans le domaine pénal, les magistrats déplorent depuis de nombreuses années l'insuffisance numérique des services d'enquête spécialisés.

En dépit de l'investissement et de la grande qualité des officiers de police judiciaire, affectés dans lesdits services, il résulte du nombre insuffisant d'OPJ, un allongement excessif des délais d'enquête.

Des difficultés pour instruire et surtout juger des procédures souvent complexes s'ajoutent ensuite, ce qui amoindrit l'efficacité de la politique pénale de lutte contre les infractions financières - à commencer par le blanchiment - et le sens de la réponse apportée par l'institution judiciaire ».



## ***Quel est le rôle du ministère public au sein des procédures collectives ?***

**« L'extension croissante du rôle du ministère public est l'une des caractéristiques du droit des entreprises en difficulté.**

**A l'origine peu connu des juges consulaires, il s'est progressivement imposé comme un organe obligatoire de la procédure, actif et indispensable en sa qualité de garant de l'ordre public économique.**

Au fil des réformes, les procédures collectives ont pris en compte les dimensions économiques et sociales des entreprises, s'intéressant de plus en plus à la prévention de leurs difficultés en conférant au ministère public, garant de l'intérêt général, un rôle important y compris en matière de prévention.

**Il est ainsi averti des décisions ouvrant une procédure de conciliation, des jugements d'homologation et de résolution de l'accord homologué et constaté.**

**Tout au long de la procédure collective, le ministère public est informé du déroulement des opérations et dispose d'un droit général de communication de tous les rapports, décisions et jugements.**



Concernant l'ouverture d'une procédure collective, il reçoit communication du rapport du juge désigné pour apprécier la situation du débiteur.

En cas de sauvegarde et de redressement, le bilan dressé par l'administrateur et le projet de plan dressé par le débiteur ou l'administrateur lui sont communiqués.

Il est aussi rendu destinataire des offres de reprise, du déroulement des plans, des opérations de liquidations, ou encore de faits pouvant conduire au prononcé d'une mesure de faillite personnelle ou d'une interdiction de gérer.

**Son avis est requis dans un nombre de plus en plus important de situations et certaines phases de la procédure ne peuvent se dérouler sans sa présence, à peine de nullité.**

Le ministère public intervient en qualité de partie jointe (article 421 du code de procédure civile) ou de partie principale (article 422 du même code).





Il a un rôle essentiel s'agissant des dirigeants fautifs contre lesquels il peut réclamer le prononcé de sanctions commerciales (responsabilité pour insuffisance d'actif, faillite personnelle, interdictions de gérer) et/ou à caractère pénal dès lors qu'il apparaît que des infractions sont constituées notamment la banqueroute, les abus de biens sociaux et le blanchiment.

Il dispose en outre d'un droit d'appel étendu, qu'il est parfois seul à pouvoir mettre en œuvre (article 661-6 du code de commerce) ».

 09 52 69 45 40

 <https://www.lacliniquedelacrise.fr>

 [contact@lacliniquedelacrise.fr](mailto:contact@lacliniquedelacrise.fr)





## ***Faut-il renforcer le rôle du ministère public ?***

« Dans les procédures de prévention, la loi prévoit des dispositifs d'information (cf. supra), notamment s'agissant des procédures de conciliation et de sauvegarde.

Il ne me semble pas opportun de souhaiter son intervention plus en amont, notamment s'agissant des phases de pure prévention qui relèvent d'un dialogue entre le dirigeant de l'entité, son conseil et le président de la juridiction commerciale.

**Le dialogue doit rester confidentiel, le ministère public étant en position de réserve si des difficultés surgissent et rendent impossible le succès d'une procédure amiable ».**



## ***Quel message souhaiteriez-vous faire passer aux chefs d'entreprise qui continuent d'hésiter à franchir la porte du Tribunal de Commerce ?***

« Le message pourrait être : « **n'attendez pas qu'il soit trop tard pour vous et vos salariés** ».

**Je comprends les réticences psychologiques qui, pour beaucoup de dirigeants de bonne foi, semblent signer un échec de leur projet, mais il faut surmonter cet obstacle, recueillir l'avis de conseils spécialisés et aller soumettre ses difficultés au tribunal de commerce.**

**Cela demeure la meilleure solution afin d'éviter de rajouter des difficultés à venir aux difficultés présentes.**

Je ne souhaite pas évoquer de procédure où le rôle du ministère public aurait été déterminant tant pour la sauvegarde de l'emploi que pour le respect de l'ordre public économique mais seulement attester que dans mon parcours professionnel ce fut parfois le cas, non sans avoir à batailler avec beaucoup, pour finalement faire partager ma position.



**En conclusion, il demeure que le chemin à parcourir reste long et la pente à gravir raide.**

Surcharge des parquets, manque de magistrats et d'assistants spécialisés, imprécision sur la communication du dossier (article 428 du code de procédure civile) et la nécessaire complétude de celui-ci surtout à hauteur de cour d'appel.

Il convient en effet de permettre en pratique judiciaire au ministère public d'exercer le rôle essentiel que lui confère le législateur dans les procédures collectives et d'éviter que celui-ci se contente du rôle passif de celui « qui s'en rapporte » ».





## INTERVIEW

LA CLINIQUE DE LA CRISE DONNE  
LA PAROLE À ...

## MONSIEUR XAVIER VÉRET

**Directeur Associé Finance  
et Restructuring chez X-PM,  
Management de Transition**

***« Le facteur temps est essentiel :  
plus on met du temps à réagir,  
moins il en restera pour agir et  
retourner l'entreprise. La  
clairvoyance et la lucidité sont  
donc essentielles pour conduire  
un plan de retournement dans  
une relative sérénité pour une  
meilleure efficacité ».***



 09 52 69 45 40

 <https://www.lacliniquedelacrise.fr>

 [contact@lacliniquedelacrise.fr](mailto:contact@lacliniquedelacrise.fr)



## ***Pourriez-vous vous présenter ainsi que X-PM ?***

« J'ai démarré ma carrière dans l'audit chez Arthur Andersen (1990-1996) avant d'occuper plusieurs fonctions financières clés du groupe Valeo.

J'ai rejoint LBO France en 2007 puis pris la direction du contrôle de gestion du groupe Casino (2010-2013) et enfin la direction Finance, Achats et Systèmes d'Information de Presstalis (2013-2018).

Depuis 2018, j'ai réalisé différentes missions de transition à très forts enjeux, la plupart du temps dans des contextes de crise et de restructuration.

Je suis aussi administrateur indépendant, membre du comité d'audit et du comité ad hoc du Groupe SMCP.

J'ai rejoint X-PM en septembre 2023 en qualité de Directeur Associé Finance et Restructuring.

Fondé il y a plus de vingt-cinq ans, X-PM s'est imposé comme une référence mondiale du Management de Transition pour les entreprises industrielles et de services, non seulement sur le territoire français mais aussi à l'international, avec ses cinq bureaux répartis à travers le monde et son influence qui s'étend sur plus de soixante pays grâce au réseau WIL Group.



Cabinet premium, X-PM est reconnu pour sa capacité à prendre en charge des missions complexes, structurantes et à très forts enjeux stratégiques.

De plus, son évolution récente en juin 2023, marquée par son rapprochement avec le Groupe Alixio, témoigne de son ambition de se transformer et de répondre aux défis émergents du marché ».

 09 52 69 45 40

 <https://www.lacliniquedelacrise.fr>

 [contact@lacliniquedelacrise.fr](mailto:contact@lacliniquedelacrise.fr)



## **Comment est orienté le marché du management de transition depuis la crise Covid ?**

« Le marché du management de transition est globalement orienté à la hausse depuis plusieurs années.

**Parmi les nombreuses évolutions du marché post Covid, j'observe que beaucoup d'entreprises ont ressenti le besoin d'accélérer leurs plans de transformation en ayant recours temporairement à des profils expérimentés dans ce domaine et se tournent naturellement vers le management de transition.**

Dans le même temps, de nombreux managers s'orientent également vers le management de transition, attirés par la variété des situations et des défis qui exigent curiosité, agilité et capacité d'adaptation pour tirer le meilleur parti de leur expérience ; au-delà des compétences techniques, le management de transition séduit par l'aventure humaine qu'elle constitue, offrant la chance de rencontrer de nouvelles personnalités, de les accompagner et de contribuer à leur développement en partageant connaissances et pratiques ».

 09 52 69 45 40

 <https://www.lacliniquedelacrise.fr>

 [contact@lacliniquedelacrise.fr](mailto:contact@lacliniquedelacrise.fr)



## ***Pourquoi fait-on appel à un cabinet de management de transition dans un contexte spécifique de restructuration d'entreprise ?***

« Une entreprise en phase de restructuration doit se doter d'expertises spécifiques pendant cette période. Il est rare que les managers en poste disposent de cette expertise particulière, expertise technique mais aussi managériale afin de mener les équipes dans un contexte nouveau et la plupart du temps très déstabilisant pour elles.

**Le temps de la restructuration, et contrairement à un consultant, le manager de transition fait partie intégrante de l'équipe, il est dans le même bateau et tient la barre par gros temps. Son agilité, sa capacité à comprendre rapidement, à interagir avec toutes les parties prenantes (administrateurs judiciaires, avocats, conseils...) et à prendre les bonnes décisions sont des atouts essentiels pour sortir positivement d'une restructuration.**

Pour répondre à cette demande particulière, nous avons chez X-PM des associés et un vivier de managers de transition spécialisés dans la restructuration d'entreprise ».



## ***Quels sont les défis les plus courants auxquels vous êtes confrontés lors d'une mission de retournement ?***

« Le premier défi qui me vient à l'esprit est lié au **manque d'anticipation**. La procrastination est un vilain défaut malheureusement trop répandu.

Que ce soit par manque d'indicateurs pertinents de pilotage ou par incapacité à prendre en considération les signaux de moins en moins faibles d'une dégradation de la situation (comme une consommation de trésorerie de plus en plus importante liée aux opérations), le facteur temps est essentiel : **plus on met du temps à réagir, moins il en restera pour agir et retourner l'entreprise.**

**La clairvoyance et la lucidité sont donc essentielles pour conduire un plan de retournement dans une relative sérénité pour une meilleure efficacité ».**



## **Comment mesurez-vous le succès d'une intervention ? Y a-t-il des indicateurs clés que vous suivez ?**

« Chez X-PM, nous formalisons une lettre de mission où nous écrivons les objectifs à atteindre dès le début de notre relation avec le client.

Ces objectifs sont inscrits sur la feuille de route du manager de transition et nous faisons des points réguliers biparties (manager et associé X-PM) et triparties (client, manager et associé X-PM) pour s'assurer du bon déroulement de la mission et de l'atteinte des objectifs prévus.

Chaque mission étant une expérience unique, nous adaptons les indicateurs clés de suivi au cas par cas. Cette méthode rigoureuse permet également d'adapter en temps réel la mission à toute modification éventuelle en modifiant, supprimant ou ajoutant des objectifs en cours de route ».



## ***Pouvez-vous donner un exemple concret d'une restructuration réussie réalisée par votre équipe ?***

« La notion de réussite d'une restructuration dépend de la partie dans laquelle on se trouve (salariés, actionnaires, banquiers, etc.) et il faut être très prudent pour qualifier une réussite.

Ceci dit, nous avons des exemples d'entreprises restructurées qui ont repris le cours de leurs opérations et qui sont profitables de façon pérenne : c'est ce qu'on appelle une « sortie par le haut ».

Nous avons également des cas de sociétés redressées qui ont réussi à se valoriser de belle manière et qui poursuivent leurs activités avec de nouveaux actionnaires satisfaits de leur investissement ».





## ***Intervenez-vous davantage en procédures amiables ou en procédures collectives ?***

**« Nous intervenons dans tout type de situation mais vous aurez compris de mes propos précédents que j'ai une préférence pour les procédures amiables où les chances de succès sont bien supérieures ».**

 09 52 69 45 40

 <https://www.lacliniquedelacrise.fr>

 [contact@lacliniquedelacrise.fr](mailto:contact@lacliniquedelacrise.fr)



**Vous souhaitez contacter X-PM ?**



**PARIS**

9 rue de l'échelle, 75001 Paris  
+33 1 53 45 85 65



**LYON**

54, Cours Lafayette 69003 Lyon  
+33 4 78 65 14 65



**INTERNATIONAL**

9 rue de l'échelle, 75001 Paris  
+33 1 53 45 85 65

**<https://www.x-pm.com/>**