

Guide des acteurs locaux pour maintenir son entreprise à flot



Illustrations d'Aurélie de La Pontais

EDITO

Au cours de l'année 2012, près de 60 000 entreprises ont été placées en redressement ou en liquidation judiciaire en France.

Les causes d'ouverture de ce type de procédure sont multiples, difficultés structurelles, conjoncturelles ou autres, ayant comme dénominateur commun l'impossibilité pour le chef d'entreprise d'y faire face.

En cas de survenance de difficultés importantes, le chef d'entreprise, tel le capitaine d'un navire, va rester sur le pont en continu pour essayer de maintenir le navire à flot. Souvent, il ignore qu'il existe au niveau local une multitude d'organismes et de structures ayant pour vocation de l'aider à surmonter ses obstacles.

Parce que nous estimons que l'ouverture d'une procédure de sauvegarde ou de redressement judiciaire d'une entreprise n'est pas une fatalité, parce que nous pensons que ces structures d'aide sont injustement méconnues, nous, membres de la Jeune Chambre Economique de NANTES, avons pris l'initiative de rédiger et de diffuser ce guide destiné aux chefs d'entreprise locaux.

Ce guide opère une présentation des entités existant au niveau local pour aider les entreprises suivant la classification suivante :

Dans un premier temps, nous présentons sous forme d'interviews les structures qui assistent le chef d'entreprise lorsque l'entreprise est prospère et en développement. Car au cours de ces périodes où tout va bien, le chef d'entreprise peut néanmoins percevoir les signes avant-coureurs de difficultés futures. Nous pensons en effet sur la base de notre expérience professionnelle que le meilleur moyen de traiter une difficulté est de l'anticiper, en s'entourant pour gérer de manière optimale son entreprise.

Dans un second temps, ce guide va présenter les organismes destinés à intervenir alors que les difficultés sont avérées et que l'entreprise est en pleine tempête. Le naufrage de l'entreprise n'est cependant pas inéluctable, bien au contraire.

Le lecteur de ce guide découvrira ainsi qu'un chef d'entreprise n'est pas seul et qu'il peut se tourner à tout moment vers des hommes et des femmes compétents et susceptibles de l'aider.

Pour que ce guide s'adresse au plus grand nombre de dirigeant, nous avons essayé de le rendre le plus attractif possible et également le plus lisible. Il comporte à cet effet des

illustrations imaginant le chef d'entreprise comme un marin sur son bateau, empreintes d'humour, car traiter sereinement une difficulté, c'est aussi la dédramatiser. Ce guide comporte également un lexique, qui permettra d'explicitier des notions juridiques, économiques ou comptables qui peuvent sembler nébuleuses pour un non spécialiste.

Il ne vous échappera pas non plus que ce guide est diffusé gratuitement, tant par choix personnels qu'au regard de l'esprit prévalant au sein de la Jeune Chambre Economique de NANTES, association reconnue d'utilité publique.

Au nom de l'ensemble de l'équipe à l'origine de ce guide, je tiens à remercier chaleureusement les personnes rencontrées qui nous ont consacré du temps pour nous présenter les organismes au sein desquels ils interviennent.

A titre personnel, je remercie également les membres de la Jeune Chambre Economique de NANTES qui se sont investis de manière considérable et bénévolement, pendant plus de 2 ans pour mener à bien ce projet.

Bonne lecture et bon vent !

*Stéphane CLERGEAU
Directeur de la commission
NAON'AIDE Entreprises*

La Jeune Chambre Économique

La Jeune Chambre Economique (JCE) Française, membre de la Jeune Chambre Internationale, est un mouvement de jeunes salariés, cadres, chefs d'entreprises qui s'impliquent pour l'avenir de leur cité.

Ils mènent des actions civiques dans divers domaines, social, économique, culturel, communautaire. Ces actions sont notamment basées sur le principe de liberté d'entreprise et sur la valorisation de la personne humaine.

La JCE est une association Loi 1901 présente sur l'ensemble du territoire français. Sa vocation et la réalité des actions menées lui valent le statut d'association reconnue d'utilité publique (décret du 10 juin 1976).

La JCE Française se compose de 160 JCE Locales. Chaque JCE mène ses actions. Les membres travaillent au sein de commission selon une méthodologie de conduite de projet à laquelle ils sont formés en interne : enquête, analyse, planification, action, évaluation et transmission.

Ainsi, un des objectifs de la JCE est d'inscrire les actions dans le temps en les transmettant à la société civile.

En réalisant des actions concrètes, les membres, âgés de 18 à 40 ans, se forment à la prise de responsabilité dans le respect de valeurs humanistes.

A l'échelle locale et régionale, les 4 JCE de Loire-Atlantique font parties de la plus importante fédération de France, celle des Pays de la Loire. Cette dernière est composée de 12 JCE Locales et de plus de 300 membres menant plus de 70 actions au sein de 70 commissions.

JCE Nantes
2, rue Meuris - 44100 NANTES
e-mail : contact@jcenantes.fr



Jeune Chambre économique de Nantes
Le Mouvement des Jeunes Citoyens Entrepreneurs



*« L'habituel défaut de l'homme
est de ne pas prévoir l'orage par beau temps »*

(N. Machiavel).



Force 0, Calme

Etat de la mer « La mer est comme un miroir »

*A terre « La fumée monte verticalement.
Les feuilles des arbres ne témoignent aucun mouvement »*



Force 1, Très légère brise

Etat de la mer « Quelques rides ressemblant à des écailles de poisson, mais sans aucune écume »

*A terre « La fumée indique la direction du vent.
Les girouettes ne s'orientent pas »*

1.

La prévention et l'anticipation des difficultés de l'entreprise

En ces temps économiquement difficiles, l'entrepreneur se doit d'anticiper les éventuelles difficultés risquant de mettre en péril son activité et ses salariés. Pour ce faire, il peut s'aider du soutien de différents acteurs tant en terme d'accompagnement (1.1), de protection sociale et patrimoniale (1.2), de protection financière (1.3) et de détection des difficultés (1.4).



**Force 2, Légère Brise**

Etat de la mer « Vaguelettes ne déferlant pas »

A terre « On sent le vent sur le visage.
Les feuilles s'agitent. Les girouettes s'orientent »

1.1

Les acteurs de l'accompagnement du dirigeant

Face aux difficultés, le chef d'entreprise a tout intérêt à s'entourer d'acteurs dynamiques, afin de confronter et partager ses expériences. Ces acteurs peuvent lui apporter un encadrement motivant, une formation et des compétences pour développer et sécuriser son entreprise.

Interview CGPME



Yann LE BIHEN

Délégué régional CGPME

Contact :

6 rue de Thessalie - 44240 La Chapelle-Sur-Erdre

02 40 52 12 12

accueil@cgpme-pdl.fr - www.cgpme-pdl.fr

Après avoir travaillé auprès de Promodès en grandes et moyennes surfaces, notamment en création de trafic, Yann Le Bihen a repris l'entreprise familiale. Il est depuis quinze ans le délégué régional de la CGPME des Pays de la Loire.

► **Pouvez-vous m'expliquer en quoi la CGPME peut aider les entreprises en difficulté ?**

La Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises est une organisation patronale interprofessionnelle. Elle est représentée au niveau national/gouvernemental à parité avec le MEDEF et les représentants d'employés. La CGPME a 3 missions : Fédérer / Promouvoir l'entrepreneuriat / Proposer des Services à ses adhérents. La CGPME de Loire Atlantique est composée de 4 personnes dédiées à ces actions

Dans le cadre des services proposés, la CGPME offre de la veille juridique, des réunions d'informations et de formations ainsi que des occasions de développement de réseau, d'échange entre professionnels. Ainsi, la CGPME peut aider les entrepreneurs à rencontrer d'autres entreprises, qu'ils soient clients,

fournisseurs ou concurrents dans un climat neutre et constructif.

Les réunions d'informations ou de formations qui sont proposées sont soit thématiques à la demande des adhérents, soit d'actualité sur des sujets tels que la Gestion Prévisionnelle de l'Entreprise Vulnérable ou encore les ateliers « Appui RH » et « Emploi Formation ». Elles peuvent être délivrées par des adhérents, des partenaires voire des consultants extérieurs. Enfin, autre exemple d'aide que peut fournir la CGPME, il a été réalisé depuis un an un listing complet des aides/subventions diverses et variées auxquelles les entreprises peuvent être éligibles.

► **Quels types d'entreprises peuvent être concernés par le dispositif d'aide mis en place ?**

Comme son nom l'indique, la CGPME s'adresse en premier lieu aux Petites

et Moyennes Entreprises mais aussi aux Très Petites Entreprises et aux entrepreneurs.

► **Demandez-vous des contreparties aux entreprises que vous aidez ? Si oui, lesquelles ?**

Aucune contrepartie financière n'est demandée car les informations et les conseils sont délivrés gratuitement et l'adhésion est volontaire. Les seuls services payants offerts par la CGPME sont des services juridiques ou d'assurances.

Au-delà de ces services, l'adhésion est réglée par palier. Elle est de 210€ pour un entrepreneur seul ; de 320€ pour une entreprise de 2 à 10 salariés ; 485€ pour les entreprises de 11 à 20 salariés ; puis finalement, pour toute entreprise avec plus de 20 salariés, 485€ plus 23€ par personnes au-delà de 20 salariés.

► **Combien d'entreprises font appel à vous chaque année ? Pour quels types de difficultés ?**

LA CGPME Loire-Atlantique compte plus de 1 600 adhérents et représente plus de 7 000 entreprises réunies en réseau.

► **Quels retours avez-vous des entreprises que vous aidez ?**

Le nombre d'adhérents croît de manière régulière, preuve que les entreprises sont satisfaites des services. Les retours positifs ont permis de pérenniser les formations, telle « Appui RH » reconduite pour la 5^e année.

► **Votre assistance aux entreprises en difficultés s'inscrit elle dans la durée ? Plus généralement, quelles sont les limites de votre intervention ?**

La limite de notre aide est le volontariat. Tout adhérent, ou non adhérent dans une certaine mesure, peut profiter pleinement de nos offres pendant aussi longtemps qu'il le désire.

► **Avez-vous pour habitude de travailler avec d'autres acteurs qui ont pour vocation d'aider les entreprises en difficulté ?**

Nous fournissons un travail constant pour informer nos adhérents de tous les dispositifs d'aides disponibles. Ainsi, notre listing des subventions et aides nous a permis de recenser pas moins de 7500 aides de tous types destinées aux entrepreneurs et aux PME en France.

Interview REA



Dominique GOUBAULT

Président 2012 du REA

Réseau Entreprendre Atlantique

Contact :

Maison de la Création 8, rue Bisson - 44100 Nantes

02 72 56 80 40 - www.reseau-entreprendre-atlantique.fr

Après une formation à AUDENCIA et 12 ans au sein de la société Xerox, j'ai racheté l'entreprise familiale, l'imprimerie Goubault.

Par ailleurs, j'ai été le président du Réseau Entreprendre Atlantique (REA) jusqu'à 2012. Ce réseau, constitué de chefs d'entreprise, a été mis en place il y a 25 ans à Lille par Monsieur André Mulliez. Le Réseau est fondé sur l'idée que les chefs d'entreprise sont les plus capables pour épauler d'autres chefs d'entreprise.

Le but du réseau est d'aider et d'assister les jeunes entrepreneurs dans la création ou la reprise d'une entreprise susceptible de générer des emplois, en prodiguant du temps, des aides financières et des conseils à certains d'entre eux, les lauréats.

► **Pouvez-vous m'expliquer en quoi le REA peut aider les entreprises en difficulté ?**

Le but du REA n'est pas à proprement parler de venir en aide aux entreprises en difficulté. L'aide du REA se concentre uniquement sur les projets portés par les lauréats qui ont été étudiés en commission et retenus pour leurs qualités.

L'aide initiale est constituée par un prêt d'honneur (entre 15 et 45.000€) et un accompagnement sur deux ans par un chef d'entreprise tuteur dont la mission est de conseiller et « surveiller » la survenance de potentielles difficultés.

► **Quels types d'entreprises**

peuvent être concernés par le dispositif d'aide mis en place ?

Il n'existe aucune restriction sur les critères géographiques, les secteurs d'activité ou autre. Tous les dossiers sont étudiés dès lors que le projet montre une volonté de développement salarial et la capacité de l'entrepreneur à accepter l'accompagnement du tuteur. En outre, il faut que le projet ait recueilli l'unanimité des votes lors des conseils de commission.

► **Demandez-vous des contreparties aux entreprises que vous aidez ? Si oui, lesquelles ?**

L'esprit du réseau n'est pas de demander une contrepartie des jeunes

entrepreneurs puisqu'ils sont acteurs dans la réussite de leur entreprise. Le REA souhaite simplement que les lauréats gardent et entretiennent le contact avec leur tuteur et respectent l'échéancier mis en place suite au prêt d'honneur.

► **Combien d'entreprises font appel à vous chaque année ? Pour quels types de difficultés ?**

Le réseau REA, grâce à différents relais (banque, expert-comptable ou ex lauréat) est sollicité par de nombreux jeunes entrepreneurs. Seule une soixantaine de ces candidats constitue le dossier nécessaire à la commission. Environ 30 dossiers sont présentés en commission et entre 25 et 27 entreprises bénéficient à terme de l'aide financière et de l'assistance de REA par an.

Actuellement une cinquantaine d'entreprises reprises par les lauréats sont suivies par le REA.

► **Quels retours avez-vous des entreprises que vous aidez ?**

Pour les lauréats, deux points positifs :

- l'aide financière sous forme de prêt d'honneur

Ces fonds sont considérés comme des fonds propres. Cela signifie qu'en aucun cas, le REA n'est actionnaire de l'entreprise du lauréat. Le REA ne prête qu'au dirigeant, personne physique, et c'est le dirigeant qui réalise ensuite un apport en numéraire sur ses comptes courants d'associés.

- l'assistance récurrente du tuteur

En fonction des lauréats et de leurs interrogations, le contact avec le tu-

teur peut se faire plusieurs fois par mois ou sous la forme d'un reporting mensuel.

► **Avez-vous pour habitude de travailler avec d'autres acteurs qui ont pour vocation d'aider les entreprises en difficulté ?**

Le REA se veut indépendant. Il n'est pas financé par des organismes publics, et souhaite rester hors de la sphère politique.

Dans les faits et en raison de leur statut de chef d'entreprise, les membres du Réseau sont en contact avec des experts comptables, des partenaires financiers...

Le REA a quelques contacts avec des organismes institutionnels du type Nantes Initiative mais sans mettre en place un partenariat formel.

► **Pensez-vous que parmi tous les dispositifs d'aides existant à ce jour, des lacunes existent pour les entreprises ?**

La création ou reprise d'une entreprise est toujours un challenge, et cela relève du parcours du combattant. Lorsqu'un entrepreneur est en difficulté, il a du mal à prendre du recul pour faire face à ses problèmes. Incriminer les banques serait incorrect puisqu'il apparaît imprudent d'octroyer un financement à une telle entreprise.

Le fonds du problème serait plutôt un manque d'anticipation et notamment une mauvaise gestion comptable ne tenant pas en compte des spécificités du secteur d'activité.

Interview du CJD



Hugues MALHERE

Président AD'HOC MEDIA

et membre du CJD

Contact :

6, rue Bisson - 44100 Nantes

02 53 46 01 02 - www.cjd-nantes.com

► **Pouvez-vous m'expliquer en quoi le CJD peut aider les entreprises en difficulté ?**

Le CJD est un mouvement de jeunes dirigeants, représentatifs du tissu économique et qui défendent l'idée d'un libéralisme responsable. C'est aussi un lieu où les jeunes dirigeants viennent rompre l'isolement, se former et progresser.

Le CJD, mouvement patronal né en 1938, rassemble plus de 4500 chefs d'entreprise et cadres dirigeants engagés pour mettre en œuvre un libéralisme responsable.

L'ambition du CJD est de promouvoir des idées nouvelles pour rendre l'entreprise à la fois plus compétitive et plus humaine et accompagner dans sa mission, tout jeune dirigeant soucieux d'améliorer sa performance et celle de son entreprise.

Présent sur tout le territoire à travers plus de 100 implantations, le CJD est représentatif des entreprises françaises, en termes de secteurs d'activité et de taille.

Localement, le CJD compte 115 membres et tous en situation de management et ayant au maximum

45 ans. Il s'agit avant tout de conseils et d'échanges, entre membres du CJD sur une ou plusieurs problématiques relevées par le manager. Nos axes de travail sont orientés sur l'économie stratégique. Les membres se retrouvent en commission et réfléchissent autour de la problématique soulevée par un de nos membres.

► **Quels types d'entreprises peuvent être concernés par le dispositif d'aide mis en place ?**

Les aides sont apportées aux dirigeants et managers ayant un minimum de 5 salariés. On considère qu'un manager ayant moins de 5 salariés ne peut pas se libérer du temps pour se consacrer au mouvement. Le mouvement existe sur tout le territoire. Le CJD local est le CJD Nantes Atlantique. Nous apportons ainsi notre aide aux managers de la ville de Nantes et bien évidemment aux managers situés dans l'agglomération Nantaise.

En termes d'effectifs, les PDG représentent 25% de nos membres; les gérants, 30%; les membres de direction générale, 15%; et les autres

fonctions dans l'entreprise représentent 30%.

► **Demandez-vous des contreparties aux entreprises que vous aidez ? Si oui, lesquelles ?**

La cotisation annuelle au CJD est de 2000€ par membre. Cette cotisation permet d'organiser des week-ends de formation sur des thèmes définis par le CJD National auquel est affilié tout CJD local. Les formations ou axes de progression sont des besoins souhaités et formulés par l'ensemble des membres du mouvement.

► **Combien d'entreprises font appel à vous chaque année ? Pour quels types de difficultés ?**

Nous n'avons pas de chiffres précis d'entreprises. On peut estimer que nous accompagnons en moyenne une cinquantaine de managers. Notre soutien est au niveau managérial comme vous l'aurez compris. Les besoins sont divers et variés.

► **Quels retours avez-vous des entreprises que vous aidez ?**

Les retours que nous avons sont positifs. Nous continuons naturellement à suivre et échanger sur les différentes stratégies que nous proposons et leurs évolutions. L'ensemble des membres reste en relation lors de nos commissions et rassemblement. L'échange se poursuit sous différentes formes.

► **Votre assistance aux entre-**

prises en difficulté s'inscrit elle dans la durée ?

Plus généralement, quelles sont les limites de votre intervention ?

Notre philosophie d'entreprise est que l'humain est une valeur essentielle de l'entreprise qu'il faut préserver. Alors, à partir du moment où un manager estime qu'il a besoin de notre soutien, nous l'accompagnons. Après avoir conseillé notre membre, ce dernier est seul maître dans la mise en pratique des conseils proposés.

► **Avez-vous pour habitude de travailler avec d'autres acteurs qui ont pour vocation d'aider les entreprises en difficulté ?**

Dans le cadre de notre association, nous utilisons avant tout les ressources et les expériences de nos membres. Dans un second temps, nous faisons appel à des professionnels extérieurs et spécialisés dans des domaines précis pour nous accompagner dans notre réflexion.

► **Pensez-vous que parmi tous les dispositifs d'aides existant à ce jour, des lacunes existent pour les entreprises ?**

Nos conseils font suite au parcours des membres. Il existe d'autres formes d'aides aux managers. Aujourd'hui, il appartient à chaque manager de trouver le mouvement et surtout la philosophie du mouvement qui lui correspond.

Interview MEDEF



Vincent COMBEUIL

MEDEF

Contact :

37, Bis Quai de Versailles - 44000 Nantes

02 40 20 11 80 - www.medef-44.fr

Le MEDEF signifie Mouvement des Entreprises de France. Il s'agit une organisation entrepreneuriale représentative. Le mouvement a été créé le 11 décembre 1998 et a succédé à l'Union Patronale de Loire-Atlantique (UPLA), créée le 27 novembre 1973 et au Groupement Interprofessionnel Patronal de Loire-Atlantique (GIPLA), créé en 1969. Le MEDEF Loire-Atlantique est une organisation patronale qui défend les intérêts des entreprises. Sa mission est de les représenter au sein de nombreux organismes, de porter leur voix auprès des pouvoirs publics et du grand public, à travers les médias. Le MEDEF Loire-Atlantique représente le sixième MEDEF au niveau national sur 147 MEDEF territoriaux. Il s'agit d'une association locale qui adhère au MEDEF national. Il représente 2000 entreprises employant 161.000 salariés. Ses adhérents représentent le tissu économique local avec une forte présence de TPE (Très Petites Entreprises) et PME (Petites et Moyennes Entreprises) (70% de nos adhérents ont moins de 50 salariés). Il regroupe des entreprises adhérentes sur la Loire-Atlantique, de toutes tailles et de tous secteurs d'activités (Industrie de transformation, TIC, Industrie agro-alimentaire, Hôtellerie-restauration, Distribution, Cyber-entreprises, Conseil, Services, Commerce...) et 540 entreprises qui adhèrent en direct. Monsieur Vincent COMBEUIL est le délégué général du MEDEF Loire-Atlantique.

► En quoi votre association peut-elle aider les entreprises en difficulté ?

Le MEDEF intervient dès les premiers signes de difficultés. Grâce à sa représentation dans de très nombreux organismes économiques et sociaux. Il peut notamment favoriser les relations des entreprises avec l'URSSAF (Union de Recouvrement pour la Sécurité Sociale et les Allocations Familiales) et le RSI (Régime Social des Indépendants)

en cas de problème de paiement des cotisations sociales (part patronale). Le MEDEF est représenté à la commission départementale des impôts, aux Conseils de Prud'hommes, au Tribunal de Commerce, à l'URSSAF, à la CPAM (Caisse Primaire d'Assurance Maladie), à la BPI (Banque Publique d'Investissement), etc...

► Quel type d'entreprise peut être concerné par le dispositif d'aide mis en place ?

Le MEDEF accompagne des entreprises de toutes tailles et tous secteurs d'activités dans le département de Loire-Atlantique.

► **Demandez-vous des contreparties aux entreprises que vous aidez ? Si oui, lesquelles ?**

La seule contrepartie pour l'entreprise est de s'engager à adhérer au MEDEF Loire-Atlantique.

► **Combien d'entreprises font appel à vous chaque année ? Pour quels types de difficultés ?**

Les demandes sont très variables en fonction de la situation économique. En 2012, les juristes et experts du MEDEF 44 ont effectué 1600 consultations pour des difficultés touchant au droit du travail, au droit social, au droit de la sécurité sociale ou à des difficultés économiques.

► **Quels retours avez-vous des entreprises que vous aidez ?**

Les retours sont très positifs. Les entreprises trouvent au MEDEF un réseau d'appui et de soutien qui permet aux entreprises de toutes tailles d'échanger.

► **Votre assistance aux entreprises en difficulté s'inscrit-elle dans la durée ?**

Notre assistance aux entreprises en difficultés s'inscrit effectivement dans la durée, dans un souci d'accompagnement de l'entreprise.

► **Avez-vous pour usage de travailler avec d'autres acteurs qui ont pour vocation d'aider les entreprises en difficulté ?**

Dans le cadre des échanges avec les chefs d'entreprise concernés, le MEDEF prend la mesure des difficultés de l'entreprise et peut être amené à proposer des interlocuteurs lorsque la situation le nécessite. Il en va par exemple ainsi d'interlocuteur tel que le Tribunal de Commerce ou des professionnels experts dans leur domaine.

► **Pensez-vous que parmi les dispositifs d'aides existant à ce jour, des lacunes existent pour les entreprises ?**

Nous pensons que beaucoup de dispositifs et d'organismes permettent aux entreprises de sortir de difficultés passagères. L'important est que le chef d'entreprise sache en parler à l'extérieur.

► **Pouvez-vous nous donner une illustration d'une action récente qui a permis d'aider une entreprise ?**

Récemment, nous avons pu aider deux entreprises qui connaissaient des difficultés passagères. Nous avons pu leur obtenir un étalement du paiement des cotisations sociales. Ces entreprises avaient du mal à régler leurs créances dans les délais. L'étalement des paiements leur a permis de reprendre un peu d'oxygène et de dynamisme.

Interview DINAMIC ENTREPRISES

Catherine LEFOLL

Chargée de DINAMIC Entreprise

Contact :

16 Quai Ernest Renaud - 44105 Nantes

02 40 44 60 00

paysdelaloire.dinamicentreprises.fr

► Qu'est-ce que DINAMIC Entreprise ? Et en quoi ce dispositif peut-il aider les entreprises en difficulté ?

DINAMIC Entreprise (Dispositif Intégré d'Appui Méthodologique pour l'Innovation la Compétitivité des Entreprises) a été créé en 2005 et lancé de manière pleinement opérationnelle en 2006. Il s'agit d'un dispositif de conseil et de formation qui agit selon trois leviers, en mettant en jeu des consultants externes selon leur compétence. Les trois leviers d'action sont intitulés « Performance Interne », « Stratégie Commerciale » et « Innovation ». Un plan d'action et des axes d'amélioration plus ou moins prioritaires doivent donc être identifiés pour chacun des trois leviers.

Concrètement, l'action s'articule en deux temps. Dans un premier temps, une phase d'orientation d'une durée d'un mois a lieu, au cours de laquelle le consultant et le dirigeant définissent une approche stratégique et s'accordent sur la vision d'entreprise du dirigeant.

Dans un deuxième temps, une phase

d'accompagnement d'une durée d'environ huit mois est lancée, pendant laquelle le consultant rencontre les salariés pour organiser un diagnostic et mettre en place des indicateurs de progrès. Ensuite, selon le levier d'action choisi, le consultant peut effectuer soit des plans d'action individuels, soit des plans de formation collective pour atteindre les objectifs préalablement identifiés.

► Quels types d'entreprises peuvent être concernés par le dispositif d'aide mis en place ?

Il s'agit d'une offre de Conseil à destination des TPE/PME de taille régionale, à caractère industriel au sein de la région Pays de la Loire. Cette action rencontre un important succès, qui a permis son exportation vers les Régions Nord-Pas de Calais et Picardie, ainsi qu'au Maroc.

► Demandez-vous des contreparties aux entreprises que vous aidez ? Si oui, lesquelles ?

Le dispositif a un coût de 22000 euros,

financés par l'Etat, la Région, l'Europe ainsi que par l'entreprise participante. Le coût final pour l'entreprise est compris entre 5 000 et 7 000 euros.

► **Combien d'entreprises font appel à vous chaque année ? Pour quels types de difficultés ?**

Depuis sa création, DINAMIC Entreprise a aidé 750 entreprises, dont 250 en Loire Atlantique. Dans 50 % des cas, le dispositif a porté sur l'axe Performance Interne. 38 % des entreprises aidées ont opté pour l'axe Développement Commercial. 2 % des cas concernent des entreprises suivant le dispositif spécial DINAMIC Relance, destiné spécialement aux entreprises qui connaissent des débuts de difficultés importantes.

► **Quels retours avez-vous des entreprises que vous aidez ?**

Le retour est très positif. Dans 92 % des cas, les objectifs fixés lors du premier mois d'orientation sont atteints ou dépassés à l'issue des 9 mois. De plus dans 90 % des cas, ces changements sont effectués de manière durable.

► **Votre assistance aux entreprises en difficulté s'inscrit elle dans la durée ? Plus généralement, quelles sont les limites de votre intervention ?**

L'analyse initiale, en priorisant les objectifs et les changements inhérents à l'axe choisi (Performance Interne, Développement Commer-

cial ou Innovation), définit un plan d'action valable pour trois ans. Par la suite, le dispositif peut être répété pour chaque axe.

► **Avez-vous pour habitude de travailler avec d'autres acteurs qui ont pour vocation d'aider les entreprises en difficulté ?**

DINAMIC Entreprise met en jeu des consultants multiples, choisis selon chaque axe d'amélioration et peut être amené à échanger avec ALLO PME, dispositif également abrité par la C.C.I.

Interview Act'In Coach



Jean-Sébastien GRAPPERON CIBOIS

Coach & Entrepreneur société Act'In Coach

Contact :

06 47 98 54 58

jsgc@actincoach.fr - www.actincoach.fr

► Pouvez-vous m'expliquer en quoi Act'In Coach peut aider les entreprises en difficulté ?

Act'In Coach est une société spécialisée dans l'accompagnement stratégique en entreprise. Durant la relation de coaching, Act'In Coach devient le partenaire de son client pour l'aider à atteindre le ou les objectifs qu'il s'est fixé. Le coach pratique l'écoute active et maîtrise un art du questionnement pour permettre au client de trouver ses propres solutions. Plusieurs outils sont utilisés durant cet accompagnement : la PNL (programmation Neurolinguistique), l'analyse transactionnelle ou encore l'analyse systémique. Faire prendre du recul à un responsable grâce à un regard extérieur reste une des meilleures solutions pour agir de façon pragmatique quel que soit la problématique rencontrée.

Act'In Coach intervient plus généralement auprès de :

- L'entreprise, l'entrepreneur : niveaux stratégies – enjeux - leadership.
- Le manager : ses objectifs – ses

axes de progrès – sa relation à l'équipe.

- L'individu commercial : la connaissance de soi – ses comportements et attitudes gagnants.

► Quel type d'entreprises peut être concerné par le dispositif d'aide mis en place ?

Toutes les entreprises de la métropole Nantaise sont concernées par les services d'Act'In Coach de la TPE aux grands comptes en passant par la PME ou les ETI.

► Demandez-vous des contreparties aux entreprises que vous aidez ? Si oui, lesquelles ?

L'accompagnement est proposé sous la forme d'une prestation de services facturée au cas par cas en fonction du diagnostic.

► Combien d'entreprises font appel à vous chaque année ? Pour quels types de difficultés ?

Act'In coach a accompagné plus de

300 clients en 3 ans d'existence, essentiellement sur des objectifs de leadership, force commerciale, management et stratégie d'entreprise.

► **Quels retours avez-vous des entreprises que vous aidez ?**

Sur plus de 300 clients accompagnés, Act'In coach a toujours eu des retours positifs.

► **Votre assistance aux entreprises en difficultés s'inscrit elle dans la durée ?
Plus généralement, quelles sont les limites de votre intervention ?**

Le but du travail de coaching est d'amener à l'action. La durée dépend donc de l'objectif fixé. Pour exemple, « motivation et confiance en soi » prendra la forme d'une intervention ponctuelle, alors que le module « Développer votre posture de Leader au sein de votre entreprise pour accroître votre force commerciale et accroître le sentiment d'appartenance de vos collaborateurs », peut durer jusqu'à 1 an.

► **Avez-vous pour habitude de travailler avec d'autres acteurs qui ont pour vocation d'aider les entreprises en difficulté ?**

Non, par contre ma connaissance du tissu économique et des acteurs de la région permet d'aiguiller mes clients avec facilité ; toujours dans l'optique de les rendre experts d'eux même et de les amener à l'action.

► **Pensez-vous que parmi tous**

les dispositifs d'aides existant à ce jour, des lacunes existent pour les entreprises ?

Oui il manque clairement des dispositifs. Nous trouvons de l'aide pour tout ce qui est technique et financier. Pour ce qui est de l'humain, c'est une autre affaire. Il est surprenant de constater parfois l'absence d'accompagnement centré sur « l'humain ». De nombreux dirigeants se bloquent dans l'action et se créent des barrières car soit ils ne se croient pas capables d'atteindre leurs objectifs, soit ils se situent trop loin de leurs repères et de leurs zones de confort. Le coaching conduit les dirigeants à casser ces barrières et à sortir de cette zone de confort pour atteindre l'objectif fixé.

► **Pouvez-vous nous donner une illustration d'une action récente qui a permis d'aider une entreprise ?**

J'ai récemment accompagné un responsable de PME regroupant 160 collaborateurs. Ce responsable aux appétences plus techniques que managériales a progressé pour devenir un leader accepté et légitime. Les performances financières de l'entreprises ont ensuite logiquement décollé, évitant ainsi des licenciements économiques.



**Force 3, Petite Brise**

Etat de la mer « Très petites vagues. Les crêtes commencent à déferler. Écume d'aspect vitreux. Parfois quelques moutons épars »

A terre « Les drapeaux flottent au vent. Les feuilles sont sans cesse en mouvement »

1.2

Les acteurs de la protection sociale et patrimoniale

Le chef d'entreprise n'est pas seul à bord face aux difficultés. En effet, des acteurs de la protection patrimoniale et sociale lui apporteront des outils précieux qui lui permettront de faire face aux avaries auxquelles il pourrait être confronté..

Interview de la Chambre des Notaires de Loire-Atlantique



► Quel statut pour le conjoint qui travaille dans l'entreprise ?

Votre notaire peut vous aider à déterminer le statut qui conviendra le mieux à votre conjoint au sein de l'entreprise familiale.

Il convient de rappeler que le terme « conjoint » qualifie juridiquement les personnes unies par le mariage, mais l'obligation de choix s'applique également au partenaire du chef d'entreprise lié par un PACS (Pacte Civil de Solidarité). Le conjoint ou le partenaire qui collabore à l'entreprise doit obligatoirement adopter un des trois régimes suivants :

► 1. Le conjoint collaborateur

Pour bénéficier de ce statut, il faut :

- ✓ Etre conjoint d'artisan ou de commerçant,
- ✓ Etre dans le cadre d'une entreprise individuelle ou d'une EURL (Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée), ou être conjoint d'un gérant majoritaire de SARL (Société à Responsabilité Limitée) ou de SELARL (Société d'Exercice Libérale à Responsabilité Limitée),
- ✓ Collaborer effectivement et habituellement à son activité,
- ✓ Ne pas percevoir de salaire,

- ✓ Etre déclaré aux chambres consulaires.

Ses droits :

- ✓ Il a reçu mandat du chef d'entreprise pour accomplir en son nom les actes d'administration courants de l'entreprise,
- ✓ Il bénéficie de droits spécifiques en cas de maternité et d'adoption, notamment une indemnité de remplacement subordonnée à l'arrêt de l'activité et à l'emploi d'un salarié, et une allocation forfaitaire,
- ✓ Il bénéficie d'une retraite personnelle obligatoire dont l'importance est fonction du niveau de cotisation choisi,
- ✓ Il peut en outre se constituer une retraite complémentaire à partir de cotisations déductibles des revenus de l'entreprise,
- ✓ Il bénéficie d'une couverture maladie en qualité d'ayant droit et il a les mêmes droits que le conjoint ou statu quo en cas de décès de l'exploitant,
- ✓ Il ne bénéficie pas du chômage indemnisé.

Les effets de ce statut :

- ✓ Sa responsabilité est limitée par la présomption des règles du mandat et il ne peut être mis en redressement, sauf s'il a dépassé les limites du mandat,

- ✓ Il engage ses biens propres pour tous les emprunts et cautionnements.

► 2. Le conjoint salarié

Les conditions :

- ✓ Il travaille dans l'entreprise de son conjoint à titre professionnel, effectif et habituel,
- ✓ Il reçoit un salaire,
- ✓ Il est déclaré aux régimes sociaux en qualité de salarié,
- ✓ Il a un lien de subordination.

Ses droits :

- ✓ Il est soumis à la convention collective de son activité,
- ✓ Il est éligible aux organismes consulaires (catégorie compagnons),
- ✓ Il est soumis au Code du Travail,
- ✓ Il bénéficie des indemnités journalières en cas d'accident du travail, de maternité et d'invalidité,
- ✓ En cas de veuvage, il a droit à une allocation pendant trois ans s'il a plus de 55 ans,
- ✓ Il bénéficie d'une retraite propre,
- ✓ Son salaire est totalement pris en charge par l'entreprise s'il est soumis à un régime séparatiste, s'il est marié en communauté, son salaire est déductible sans limite si l'entreprise adhère à un CGA (Centre de Gestion Agréée) et dans la limite de 13.800 euros dans le cas contraire.

Les effets de ce statut :

- ✓ Son lien de subordination fait qu'il n'engage pas sa responsabilité sauf s'il dépasse ses fonctions, mais s'il est marié en communauté, il partage la responsabilité du chef

d'entreprise pour les actes, frais, emprunts, cautionnements.

► 3. Le conjoint associé

La loi permet aux époux de constituer une société entre eux ou d'entrer dans une société déjà constituée. Dans ce cas, la forme notariée est vivement recommandée pour la rédaction des statuts.

Pour être associé, il faut :

- ✓ Faire un apport en nature, en numéraire (ou en industrie sous certaines conditions).

Ses droits :

- ✓ Il est électeur et éligible aux organismes consulaires,
- ✓ Il bénéficie des droits sociaux identiques à ceux de son conjoint,
- ✓ Le conjoint apporteur en industrie voit sa responsabilité limitée à celui des porteurs de parts qui a le moins apporté,
- ✓ Sur le plan des allocations maternité, il bénéficie des mêmes droits que les conjoints collaborateurs,
- ✓ Les charges sociales du conjoint sont déductibles des BIC (Bénéfices Industriels et Commerciaux).

Les effets de ce statut :

- ✓ La responsabilité est limitée au montant de ses apports tant qu'il n'exerce pas de responsabilité dans l'entreprise.

Dans tous les cas, nous vous conseillons fortement de consulter un notaire afin de choisir le statut le plus adapté à votre activité et votre situation matrimoniale.

Interview de Maître Antoine BAUDRY, notaire

Maître Antoine BAUDRY

Président de la Chambre des Notaires de Loire Atlantique

Contact :

119, Rue de Coulmiers - 44000 Nantes

02 40 74 37 16 - chambre.loire-atlantique@notaires.fr

www.chambre-loire-atlantique.notaires.fr

► En quoi les notaires peuvent-ils aider les entreprises en difficulté ?

Le notaire délivre ses conseils au cours de la vie patrimoniale et de la vie familiale de l'entrepreneur. Il met régulièrement à jour ses connaissances, étant soumis à une obligation de formation continue de trente heures par an.

A la création de la société, le notaire peut intervenir notamment sur les points suivants :

1. **Le choix du régime matrimonial** : le notaire peut conseiller de protéger le dirigeant et sa famille. Il peut éviter au conjoint de se retrouver responsable de certaines dettes du dirigeant.

2. **La forme sociale de l'entreprise** : le notaire peut assurer la protection du patrimoine de l'entrepreneur en lui conseillant, selon le contexte et les objectifs, une forme de société adaptée. Il pourra par exemple s'agir de l'Entreprise Individuelle à Responsabilité Limitée. L'entrepreneur choisit les biens qu'il expose aux risques de l'entreprise.

A la constitution d'une société, il sera parfois conseillé de créer une Société à Responsabilité Limitée (SARL) ou encore une Société par Actions Simplifiée (SAS). Ces sociétés peuvent

permettre de favoriser l'apport de capitaux extérieurs, de protéger le patrimoine privé de l'associé et d'assurer la continuité de l'activité en cas de décès du dirigeant.

3. **La préparation de la succession de l'entrepreneur** : un mandat de protection future ou un mandat posthume peuvent être rédigés par un notaire en vue de désigner un mandataire chargé de gérer tout ou partie du patrimoine de l'entrepreneur, en cas d'incapacité ou de décès.

4. **La protection de la résidence principale et tout bien immobilier non professionnel** : l'entrepreneur individuel peut déclarer sa résidence principale et tout bien immobilier non professionnel insaisissable. Cette résidence est ainsi protégée contre les dettes professionnelles nées postérieurement à la publication de la déclaration d'insaisissabilité.

Au cours de la vie de son entreprise, l'entrepreneur doit éviter d'improviser et surtout ne pas rester seul face aux difficultés. Le notaire peut l'aider, usant tour à tour de pédagogie et de psychologie. Le notaire explique les lois et règlements souvent complexes. Le Notaire aide parfois l'entrepreneur à prendre du recul. Maître Antoine BAUDRY précise ainsi : « Une

procédure de redressement n'est pas infamante. Personne n'est à l'abri de connaître des difficultés ».

► **Quels types d'entreprises peuvent être concernés par le dispositif d'aide mis en place ?**

Tous types d'entreprises peuvent être concernés par le dispositif d'aide mis en place : PME (Petites et Moyennes Entreprises) comme TPE (Très Petites Entreprises) y compris en milieu rural.

► **Demandez-vous des contreparties aux entreprises que vous aidez ?**

La rédaction d'un acte notarié est soumise à un tarif règlementé à l'échelon national. L'investissement est peu coûteux pour l'entrepreneur au regard des conséquences possibles en cas d'absence d'anticipation.

► **Combien d'entreprises font appel à vous chaque année ? Pour quels types de difficultés ?**

Les conseils sont variés et variables en fonction du contexte et du problème auquel l'entrepreneur doit faire face. L'entreprise évolue, la législation évolue. Il n'est donc pas inutile qu'un chef d'entreprise consulte régulièrement un notaire pour s'adapter aux nouvelles dispositions légales.

► **Avez-vous pour usage de travailler avec d'autres acteurs qui ont pour vocation d'aider les entreprises en difficulté ?**

Le travail en interaction avec les avocats et les experts comptables est indispensable. Il est fréquent d'organiser avec l'entrepreneur des réunions avec tous ses conseils durant lesquelles chacun apporte son analyse et son point de vue.

► **Pensez-vous que parmi tous les dispositifs d'aides existant à ce jour, des lacunes existent pour les entreprises ?**

On ne peut que constater la complexité des législations. De nombreux entrepreneurs peuvent se retrouver perdus. Un travail d'uniformisation des outils serait à réaliser. Il s'agirait par exemple de généraliser la déclaration d'insaisissabilité à tous entrepreneurs indépendamment de la forme sociale de leur entreprise...

► **Pouvez-vous nous donner une illustration d'une action récente qui a permis d'aider une entreprise ?**

Un cas difficile m'a été présenté. Un entrepreneur individuel en phase terminale d'un cancer, souhaitait transmettre rapidement son entreprise à son plus proche collaborateur. Il existait une difficulté fiscale sur des droits de mutation élevés et une difficulté d'évaluation de l'entreprise. Un rescrit valeur a été présenté à l'Administration fiscale au niveau local, laquelle s'est déclarée incompétente. L'étude a donc présenté une demande urgente à l'échelon national. Au regard de la situation humaine et de l'urgence, l'Administration fiscale a fait diligence.

Interview de AXA (Assurance et prévoyance)

Cabinet Romain BERSON

Orias : 11 061 260

Agent Prévoyance & Patrimoine

Contact :

32, rue Marie-Anne du Boccage - 44000 Nantes

06 09 71 02 86 - Fax : 02 44 84 56 69

agencea2p.romain.berson@axa.fr

Denis BARAILLE

Orias : 09 047 444

Agent Général AXA Prévoyance & Patrimoine

Contact :

10, avenue Pasteur - 49100 Angers

Tél/Fax : 02 41 19 05

06 88 92 16 42

► Pouvez-vous vous présenter et nous expliquer en quoi votre structure peut aider les entreprises ?

Nous sommes Agents d'assurance, donc indépendants.

Nous travaillons en exclusivité avec le groupe AXA et ses partenaires : AGIPI, ANPERE, SOGAREP, AXA Investment Managers, AXA Gestion Privée...

Avant toute préconisation, nous nous engageons à réaliser pour nos clients un bilan social et patrimonial nous

permettant de prendre en considération leurs besoins en protection sociale pour leur proposer la solution la plus adaptée possible à leurs projets. Nous sommes des spécialistes de la protection financière des revenus et du patrimoine. La protection financière c'est : la prévoyance, la retraite, l'épargne et la santé.

Notre expertise, repose à la fois sur une analyse complète des besoins de nos clients mais également en tenant compte des aspects juridiques, fiscaux et sociaux.

Plus précisément, nous intervenons auprès des entrepreneurs soit en création d'activité, soit déjà en ac-

tivité, en amont des difficultés qu'ils peuvent rencontrer dans le futur en matière de protection sociale.

Toute personne qui crée une entreprise est systématiquement affiliée à une caisse d'assurance sociale qui gère ses prestations en matière de retraite et également en cas de décès, d'arrêt de travail ou d'invalidité.

Les prestations versées par ces caisses sont toutes différentes aussi bien en montant d'indemnisation qu'en durée de versement.

Nous intervenons donc auprès de nos clients pour optimiser, compléter, ces droits par des couvertures de prévoyance dites « professionnelle » afin de les sécuriser ainsi que leurs proches et leurs entreprises contre les aléas de la vie : maladie, accident, décès.

Afin d'illustrer ici notre propos, nous voudrions en particulier évoquer une problématique trop souvent oubliée par les chefs d'entreprise et qui peuvent les mettre rapidement en difficulté financière : la protection « de l'Homme clé ».

En effet, au sein de chaque entreprise, on retrouve nécessairement au moins un homme ou une femme qui assure un rôle déterminant dans le fonctionnement de la société.

Bien entendu, il n'y a pas de « portrait type », ce peut être le chef d'entreprise lui-même ou bien un des dirigeants ou encore un collaborateur dont la disparition ou l'absence prolongée peut remettre en cause le bon fonctionnement de l'entreprise ou entraîner une baisse brutale du chiffre d'affaires.

A titre d'exemple récent, on retrouve

le commercial réalisant un fort pourcentage du chiffre d'affaires mais aussi l'informaticien responsable d'un programme essentiel.

En d'autres termes, ce sont la ou les personnes qui possèdent un art, une science ou une technique directement lié à l'objet social de la société. Il est donc possible de couvrir les conséquences financières qui résulteraient du décès ou de l'incapacité de cette personne.

C'est-à-dire qu'en cas de réalisation du risque, le contrat prévoit le paiement immédiat à l'entreprise des prestations souscrites lui permettant ainsi de disposer de liquidités pour :

- ✓ Se prémunir contre une perte d'exploitation ou une baisse brutale du chiffre d'affaires ou des bénéfices.
- ✓ Faire face à ses engagements financiers et aux charges fixes.
- ✓ Disposer de trésorerie immédiate facilitant la réorganisation, le recrutement et la formation du nouveau collaborateur le cas échéant.

Ce type de solution que nous avons souhaité développer ici, aide donc l'entreprise à assurer son indépendance financière, son avenir et concourt à la pérennité de l'entreprise.

Au sein de nos agences, ces questions sont évoquées précisément et en priorité avec nos clients et sont la base de notre travail. Chaque cas de figure étant unique, les réponses à apporter nécessitent une étude précise pour chacun.

► **Quels types d'entreprises peuvent être concernés par le dispositif ?**

La grande majorité de notre clientèle est composée de chefs d'entreprise et de professions libérales même si nous travaillons également pour des salariés cadres d'entreprise et des retraités.

En règle générale, nous intervenons auprès de dirigeants de TPE/PME comprenant entre zéro et une cinquantaine de salariés environ.

Pour ce qui est de l'implantation géographique, en ce qui me concerne (Romain BERSON), j'interviens principalement sur l'ensemble de la Loire-Atlantique à l'exception du pays d'Ancenis ainsi que sur la proche Bretagne (Ile et Vilaine / Morbihan) et enfin la Vendée.

En ce qui concerne Denis BARAILLE, il intervient outre sur Ancenis et les alentours, sur le Maine et Loire dans son ensemble : Angers, Cholet, Saumur et Segré.

► **Demandez-vous des contreparties aux entreprises que vous aidez ? Si oui, lesquelles ?**

Nous ne percevons pas d'honoraires directement de la part du client ; ce sont nos partenaires qui nous rémunèrent sur les solutions que nous mettons en place avec nos clients.

La seule « contrepartie » demandée au client et de prendre environ 1h30 de son temps afin que nous puissions réaliser ensemble le bilan le plus précis possible de sa situation.

La nature de notre activité nous im-

pose une totale confidentialité des informations qu'ils nous communiquent. Nous sommes bien entendu liés par le secret professionnel.

Ensuite, sur cette base, après une étude approfondie du dossier, nous élaborons le programme de solutions en adéquation avec ses besoins et son budget.

► **Combien d'entreprises font appel à vous chaque année ? Pour quels types de difficultés ?**

Environ un soixantaine de chefs d'entreprise font appel à nous chaque année.

De façon non exhaustive, voici une liste de besoins que peut rencontrer un client :

- ✓ Se protéger contre une maladie ou un accident
- ✓ Protéger sa famille et son patrimoine en cas de décès
- ✓ Optimiser la structure de sa rémunération au regard de la fiscalité
- ✓ Assurer la couverture des prêts souscrits à titre personnel et professionnel
- ✓ Assurer la couverture réciproque des risques entre associés
- ✓ Financer ses projets futurs
- ✓ Apporter une sécurité financière aux salariés de l'entreprise
- ✓ Garantir la pérennité de l'entreprise

► **Quels retours avez-vous des entreprises que vous aidez ?**

En général, les retours sont très positifs en particulier sur notre méthode de travail unique.

Les professionnels nous remercient

de notre intervention et souvent d'avoir insisté pour faire le point avec eux sur leur situation personnelle et professionnelle.

► **Votre assistance aux entreprises s'inscrit-elle dans la durée ? Plus généralement, quelles sont les limites de votre intervention ?**

Nous nous engageons systématiquement à suivre nos clients tout le long de leur vie professionnelle et même pendant leur retraite pour certains. L'objectif est d'être à leurs côtés pour les écouter, identifier leurs problématiques et les amener vers les solutions les plus adaptées tout le long de leur carrière.

Les besoins de nos clients évoluent sans cesse : changement matrimoniaux, rémunération, taille de l'entreprise, réorientation professionnelle....

Il est donc impératif d'adapter la sécurité financière et c'est d'ailleurs pourquoi nous nous engageons à rencontrer régulièrement nos clients afin d'assurer un suivi personnalisé dans le temps.

► **Avez-vous pour habitude de travailler avec d'autres acteurs qui ont pour vocation d'aider les entreprises ?**

Effectivement, nous collaborons très régulièrement suivant les problématiques avec des experts-comptables, des notaires, des avocats afin que notre client soit accompagné par des personnes de confiance et compétentes.

► **Pouvez-vous nous donner une illustration d'une action récente qui a permis d'aider une entreprise ?**

Dernièrement, un de mes clients avec lequel nous avons construit une solution de prévoyance adaptée l'année dernière a été victime d'un accident de la circulation et a été contraint d'être arrêté pendant plus de 6 mois, sans pouvoir donc aller rencontrer ses clients.

Sans collaborateur apte à le remplacer dans ses fonctions plutôt commerciales, c'est l'existence même de son activité qui était en péril.

Les indemnités journalières versées par son régime obligatoire ne pouvaient lui suffire au regard de ses dépenses habituelles même en cas d'arrêt de travail. Par ailleurs, ses charges professionnelles (loyer commercial, URSSAF, RSI, salaires collaborateurs...) devaient être payées.

Grâce à son contrat prévoyance, d'une part il a pu bénéficier d'indemnités journalières lui permettant de continuer à avoir des revenus réguliers pour lui et pour sa famille car il fallait bien continuer à vivre malgré son « inactivité ».

D'autre part, ses dépenses professionnelles ont pu être prises en charge.

Aujourd'hui, après quelques semaines de rééducation, il a pu reprendre une activité normale.



*« Jour qui nous apporte finance, est un jour de réjouissance »
(proverbe français) : la protection financière de l'entreprise,
le nerf de la guerre...*



Force 4, Jolie Brise

Etat de la mer « Petites vagues, moutons assez peu fréquents »

*A terre « Les poussières s'envolent.
Les petites branches plient »*

1.3

Les acteurs de la protection financière

Interview d'EULER HERMES



Patrick JOBERT

Délégué général Ouest

Contact :

EULER HERMES (Groupe Allianz)

31, boulevard Gabriel Guist'hau - 44000 Nantes

02 40 20 12 13 - www.eulerhermes.fr

Le Groupe EULER HERMES est un assureur des créances client de l'entreprise. En un mot, nous protégeons nos clients contre les risques d'impayés de leurs créances.

Notre structure nantaise est composée d'une dizaine de personnes.

► Pouvez-vous m'expliquer en quoi EULER HERMES peut aider les entreprises en difficulté ?

Il est important de savoir qu'un quart des défaillances d'entreprises, c'est-à-dire qui sont soumises à un redressement ou à une liquidation judiciaire, a pour origine un ou plusieurs impayés. Et près de 98 % des entreprises connaissent des difficultés de trésorerie liées à des refus de paiement et/ou à des paiements tardifs.

Ces incidents de paiement ont un impact direct sur la trésorerie de l'entreprise et même sur sa pérennité, d'autant plus si la marge de l'entreprise s'avère faible. Pour illustration, une entreprise qui subit un impayé de 3000€ devra compenser cet impayé par une augmentation de son chiffre d'affaire de près de 30.000€ si elle a un taux de marge de 10 %, et de 60.000€ si elle a un taux de marge de seulement 5%.

► Quel type d'entreprises peut être concerné par le dispositif d'aide mis en place ?

Une entreprise a un intérêt à souscrire à nos services lorsqu'elle dépasse un seuil de chiffre d'affaires annuel d'environ 2 à 3 millions d'euros. Nous agissons sur tous les secteurs d'activités.

► Demandez-vous des contreparties aux entreprises que vous aidez ? Si oui, lesquelles ?

Evidemment, notre intervention est similaire à celle de toute assurance : nos clients doivent s'acquitter d'une sorte de prime d'assurance, matérialisée par un pourcentage de commission (escompte) prélevé sur les créances assurées.

Ce pourcentage varie selon chacun de nos clients et dépend donc de nombreux facteurs.

► **Quels retours avez-vous des entreprises que vous aidez ?**

Les retours de nos clients sont très positifs.

► **Votre assistance aux entreprises en difficulté s'inscrit elle dans la durée ?**

Nous avons vocation à travailler avec nos clients dans la durée. Un des écueils de notre métier est de connaître parfaitement les entreprises que nous aidons. C'est pourquoi, plus nous travaillons sur un long terme avec une entreprise, plus nous la connaissons et plus nous pouvons donc agir utilement à ses côtés.

► **Avez-vous pour habitude de travailler avec d'autres acteurs qui ont pour vocation d'aider les entreprises en difficulté ?**

Nous travaillons avec de nombreux juristes et notamment des cabinets d'avocats pour procéder au recouvrement à l'amiable puis éventuellement judiciaire, des créances de nos clients.

► **Pouvez-vous nous donner une illustration d'une action récente qui a permis d'aider une entreprise ?**

Et bien récemment, nous avons été sollicités par une entreprise pour procéder au recouvrement de créances qu'elle détenait à l'encontre d'un de ses clients situés à l'étranger.

Cette même entreprise nous a ensuite contactés pour que nous puissions la conseiller sur d'autres risques d'impayés que son client pourrait avoir et qu'elle ne réussissait pas à identifier.

Interview Conseil R



Fabienne RIOU

CONSEIL R.

Conseil & Consultante d'Entreprise
spécialisée dans les Procédures Préventives près des Tribunaux

Contact :

10, rue Euclide - 44700 Orvault
06 01 29 87 80 - fabienneriou44@free.fr

► Pouvez-vous vous présenter?

De nombreuses expériences m'ont permis d'asseoir une pratique variée : travail auprès d'Administrateurs Judiciaires au cours de procédures de redressement judiciaire, suivi des entreprises pendant la période d'observation, suivi de l'Entreprise tout au long de son plan d'apurement des dettes, audiences devant les Tribunaux de Commerce...

► En quoi votre entreprise peut aider les entreprises en difficulté ?

Dans un premier temps, mon intervention consiste à s'assurer que l'entreprise n'est pas en état de cessation des paiements avéré et qu'une procédure préventive est possible : état des lieux précis au siège de l'entreprise, recueil de toutes données comptables et financières. Face aux difficultés, j'agis selon deux

modes principaux d'action confidentiels, non soumis à publicité : le Mandat ad hoc et la Conciliation.

1. Le Mandataire ad hoc est nommé par ordonnance rendue par le Président du Tribunal de Commerce, pour trois mois indéfiniment renouvelable. Son travail consiste à traiter les problèmes le plus en amont possible. Il s'agit de résoudre les difficultés juridiques, économiques et financières ponctuelles auxquelles l'entreprise se trouve confrontée.

2. La conciliation, remplaçant le règlement amiable, est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2006.

Elle est ouverte pour une période de quatre mois renouvelable une seule fois pour un mois.

Elle est souvent ouverte lorsque les négociations entre l'entreprise et les partenaires bancaires n'ont pas abouti. Le Conciliateur, neutre, externe, a pour vocation de finaliser les négociations.

Une fois un accord trouvé, le concilia-

teur le fait homologuer par le Tribunal, soit par jugement, soit par ordonnance. Une publicité du jugement est alors faite, mais sans dévoiler le contenu du dit accord. La Conciliation peut aussi être la suite du Mandat ad hoc.

Ces deux procédures préventives sont ouvertes à l'initiative du Chef d'entreprise, sur requête écrite au Président du Tribunal. L'entrepreneur peut choisir en toute liberté le nom du Mandataire ad hoc ou Conciliateur et est entendu par le Président du Tribunal qui rend l'ordonnance de nomination.

Au cours de ces procédures, le Chef d'entreprise conserve tous ses pouvoirs de gestion et de direction.

Le Mandataire ou le Conciliateur nommés élaborent des solutions pour venir en aide aux difficultés des entreprises, transigent et négocient avec tous les partenaires de l'entreprise. Il rend compte périodiquement de leurs investigations tant auprès du Chef d'Entreprise que du Président du Tribunal.

► **Quels types d'entreprises peuvent être concernés par le dispositif d'aide mis en place ?**

Tout type de Chefs d'entreprise, toutes les formes sociales d'entreprise sont concernés.

Jusqu'à présent je travaille principalement sur la Loire-Atlantique, avec quelques interventions en Vendée.

► **Demandez-vous des contreparties aux entreprises que vous aidez ? Si oui, lesquelles ?**

Une convention d'honoraires doit être présentée au Président du Tribunal avant toute ouverture d'une Procédure Préventive. Cette convention est au départ forfaitaire, en fonction de l'ampleur du dossier puis les honoraires correspondent ensuite au temps réellement passé pour résoudre les difficultés. Il faut compter en moyenne, environ 60 et 80 heures de travail. Ces honoraires sont validés par ordonnance délivrée par le Tribunal.

Lors du rendez-vous d'état des lieux économique et financier, s'il s'avère qu'aucune des deux procédures ne peut être mise en place, j'oriente l'entrepreneur vers une procédure judiciaire. Je propose un accompagnement dans la préparation du dossier de Redressement ou Liquidation Judiciaire. Cela représente une journée de travail plus l'accompagnement à l'audience au Tribunal.

► **Combien d'entreprises font appel à vous chaque année ? Pour quels types de difficultés ?**

Depuis 2010, date de lancement de mon activité, j'ai accompagné environ une quarantaine d'entrepreneur, en Redressement ou Liquidation Judiciaire. J'ai effectué 11 conciliations dont 4 ont abouti, 16 mandats ad hoc dont 9 ont abouti vers un protocole d'accord avec les créanciers.

► Quels retours avez-vous des entreprises que vous aidez ?

Les retours sont souvent positifs. Un entrepreneur m'a un jour confié : « Heureusement que vous étiez là pour m'éclairer sur la situation économique et financière de mon entreprise et me faire admettre qu'il n'y avait pas d'autre alternative ! C'est vrai que lorsque le dépôt de bilan survient, c'est très dur à accepter. Aujourd'hui, la procédure judiciaire m'a permis de redresser la barre, assurer la pérennité de mon outil de production et sauver mon entreprise. » Un plan d'apurement des dettes sur 5 ou 10 ans peut en effet parfois le permettre.

► Votre assistance aux entreprises en difficulté s'inscrit-elle dans la durée ? Plus généralement quelles sont les limites de votre intervention ?

Mon intervention est encadrée par une définition précise de la mission, déterminée en amont avec le Chef d'entreprise et en fonction des difficultés rencontrées. L'objectif reste de négocier de manière très efficace avec les créanciers.

Au cours de la mission, si on s'aperçoit qu'une perte de confiance des banques, fournisseurs, organismes sociaux, existe et qu'un protocole d'accord est impossible à mettre en place (pour des raisons exposées au Chef d'entreprise), alors il est préférable de mettre fin à la mission et de passer à la procédure judiciaire.

► Avez-vous pour usage de travailler avec d'autres acteurs qui ont pour vocation d'aider les entreprises en difficulté ?

Je travaille avec les Tribunaux de Commerce et parfois avec les Tribunaux de Grand Instance, mais aussi en direct avec des Cabinets d'Expertise Comptables, des Avocats, des Partenaires Bancaires.

► Pensez-vous que parmi tous les dispositifs d'aides existant à ce jour, des lacunes existent ?

De nombreux chefs d'entreprise m'avouent qu'ils n'ont jamais entendu parler de ces Procédures Préventives.

Pouvez-vous nous donner une illustration d'une action récente qui a permis d'aider une entreprise.

Dans la plupart de mes mandats je négocie avec l'ensemble des créanciers de l'entreprise aussi bien publics que privés. Les transactions avec les établissements bancaires réunies en Pool Bancaire sont souvent très intéressantes (Ex : franchise d'une année des échéances d'emprunts, refinancement des encours sur 7 ans etc...).

Interview de BPI FRANCE – Partie I

Jean Marc DUCIMETIERE

Directeur régional BPI FRANCE Pays de la Loire

Contact :

53, chaussée de la Madeleine

CS 42304 - 44023 Nantes Cedex 1

02 51 72 94 00 - www.bpifrance.fr

Equipes dédiées par grands métiers : innovation, garantie des banques, cofinancement bancaire, fonds propres, international. 02.51.72.94.00

► **Pouvez-vous vous présenter et nous expliquer en quoi votre structure peut aider les entreprises?**

BPI FRANCE, Banque Publique d'Investissement, est un organisme majoritairement public dont les missions premières sont de financer l'innovation et la croissance des entreprises. BPI FRANCE travaille principalement en partenariat avec les banques et n'a pas vocation à se substituer à leurs services.

BPI FRANCE facilite pour les entreprises ciblées l'accès au crédit par une « contre-garantie »* d'un financement bancaire, un co-financement de projets de développement et d'internationalisation ou encore la mobilisation des créances d'une entreprise. Toutefois, il faut souligner que BPI FRANCE peut aider les entreprises dans la prévention de leurs difficultés mais ne dispose pas de produits financiers pour les entreprises sous procédures collectives.

► **Quels types d'entreprises peuvent être concernés par le dispositif?**

Aucune limite d'intervention de taille d'entreprise (sauf statut auto entrepreneurs), les entreprises immatriculées au registre du commerce ou de l'artisanat peuvent faire appel à nos services.

Le cœur de cible reste les PME et les ETI de croissance : concernant ces dernières, notre capacité d'intervention est forte, à travers notamment notre gamme de « produits mezzanines » dont certains financés par le programme d'investissement d'avenir. Concernant la contre-garantie, il faut savoir que la législation européenne n'autorise pas cette forme d'intervention publique sur des sociétés dépassant les critères européens de la PME (250 salariés et 50 M€ de CA ou 43 M€ de total Bilan).

► **Combien d'entreprises font appel à vous chaque année ? Pour quels types de difficultés ?**

BPI FRANCE soutient 80 000 entreprises par an sur le territoire français dont 5000 dans les pays de la Loire. 90 % sont des interventions en garantie (4300), le solde étant constitué du financement direct et du soutien à l'innovation.

Une contre Garantie entre 40 % (développement) et 60 % (création, transmission, innovation, internationalisation) du montant d'un crédit bancaire augmente le taux du crédit entre 0.4 % et 0.8 %.

Lorsque la co-garantie est réalisée conjointement avec la Région des Pays de la Loire (via le Fonds Régional des Pays de la Loire), celle-ci peut atteindre 70 % du montant des concours bancaires.

Le P2RI (Prêt Régional de Redéploiement Industriel) est dans cette logique-là : il prend la forme d'un prêt bancaire bonifié par une aide régionale à hauteur de 25 % du montant global et les 75 % restant sont garanti à hauteur de 70 % par BPI FRANCE et la Région. Ce dispositif existe depuis 2009.

► **Votre assistance aux entreprises en difficulté s'inscrit elle dans la durée ? Plus généralement, quelles sont les limites de votre intervention ?**

Nos missions d'intérêt général (soutien à l'innovation, garantie des banques), dont l'efficacité est reconnue des Pouvoirs Publics, et notre

activité de cofinancement bancaire et d'intervention en Fonds Propres sont pérennes.

Concernant les dispositifs de renforcement de trésorerie, leur vocation est de pallier le manque de trésorerie des entreprises en proie à des difficultés conjoncturelles. Ces dispositifs n'ont donc pas vocation à durer.

Selon les difficultés que rencontrent une entreprise, la panoplie dont dispose BPI FRANCE est différente :

Procédure amiable : Une contre garantie de financement est possible sous l'égide d'un conciliateur ou mandataire ad hoc

Procédure collective : RJ, Régime avec législation spécifique d'état sous lequel les moyens d'intervention sont beaucoup plus limités. Une intervention serait néanmoins possible si une nouvelle société était créée ex nihilo pour acquérir les actifs de la société sous RJ.

Si une entreprise sous RJ a validé son plan de continuation et démontre qu'elle a respecté deux échéances annuelles de ce plan, alors BPI FRANCE pourrait également intervenir.

chef!
mon sauté
de lapin
a pris feu!



« Un pessimiste voit la difficulté dans chaque opportunité, un optimiste voit une opportunité dans chaque difficulté. »

(W. Churchill)

**Force 5, Bonne brise**

Etat de la mer « Vagues modérées, moutons, éventuellement embruns »

A terre « Le tronc des arbustes et arbrisseaux en feuilles balance. La cîme de tous les arbres est agitée. Des vaguelettes se forment sur les eaux intérieures »»

1.4

Les acteurs de la détection des difficultés

Le chef d'entreprise peut s'aider de professionnels pour détecter d'éventuelles difficultés financières et saisir ainsi des opportunités potentielles. Le diagnostic de l'entreprise passe indéniablement par une analyse financière et comptable.

Interview d'EXCO AVEC (expert-comptable)

Philippe LHOMMEAU

*Expert-Comptable Commissaire
aux comptes Fondateur associé
du Cabinet EXCO AVEC Nantes*

Contact :

29, Boulevard Albert Einstein - 44323 Nantes Cedex 3
02 40 40 35 35
philippe.lhommeau@exco.fr - www.exco.fr

► Pouvez-vous nous présenter le cabinet EXCO AVEC ?

Le cabinet EXCO AVEC, membre du réseau national de cabinets indépendants EXCO, est présent depuis plus de 20 ans dans le Grand Ouest. Il détient un portefeuille d'environ 600 clients, principalement dans le grand Ouest, mais aussi dans d'autres régions telles que la région Parisienne ou le Sud-Est de la France.

Cependant, afin de concilier proximité et expertise, nous avons développé des pôles de compétences au sein de notre groupe dans plusieurs domaines tels que l'expertise-comptable, le juridique, le social, le fiscal mais aussi la consolidation, les normes IFRS etc. En outre, le cabinet EXCO AVEC a su également développer des partenariats de confiance avec des cabinets d'Avocats et des études notariales et dont la coopération est forte en termes de valeur ajoutée.

► Pouvez-vous présenter le métier d'Expert-Comptable ?

De formation généraliste, l'Expert-Comptable est à l'écoute et au service du Chef d'entreprise, tant sur le plan de son organisation comptable que sur des problèmes économiques, fiscaux, juridiques, financiers ou sociaux. Il est le conseiller privilégié du Chef d'entreprise, qu'il accompagne depuis l'origine du projet de création de l'entreprise jusqu'à sa transmission, en passant par son **évaluation**. Le rôle de l'Expert-Comptable va bien au-delà de la problématique comptable. La **prévention des difficultés** des entreprises entre aussi dans ses prérogatives surtout dans le contexte économique actuel. L'Expert-comptable est inscrit auprès d'un ordre professionnel et doit respecter une déontologie rigoureuse.

► Pouvez-vous nous expliquer votre mission face à des entreprises en difficulté ?

Il faut d'abord comprendre que les difficultés des entreprises ne sont pas les mêmes. Partant de là, les solutions sont différentes.

Dans un premier temps, il convient de réaliser un diagnostic permettant de mettre en évidence l'origine des difficultés.

Leurs origines sont multiples ainsi que leurs significations. Celles-ci peuvent provenir d'une usure du modèle économique, nécessitant une évolution des fonctions essentielles de l'entreprise ainsi que de la stratégie industrielle ou commerciale.

Les difficultés peuvent également être liées à des problèmes de financement des investissements ou plus fréquemment du cycle d'exploitation (BFR, problème de rentabilité)...

Le diagnostic permettra aussi de savoir si l'entreprise dispose de données fiables afin de prendre rapidement les bonnes décisions.

Toute cette étape doit s'effectuer dans un climat de confiance entre l'Expert-Comptable et le Chef d'entreprise, la communication sera un élément essentiel. L'accompagnement du Dirigeant en sera facilité.

Dans second temps, l'Expert-Comptable aura comme mission d'accompagner l'entreprise lors d'une procédure judiciaire adaptée, amiable ou collectif.

Nous avons cinq dispositifs disponibles, à savoir : le mandat ad hoc, la conciliation, la sauvegarde, le redressement judiciaire et la liquidation ju-

diciaire. Et parmi ces procédures, on distingue trois procédures de prévention : le mandat ad hoc, la conciliation et la sauvegarde.

L'objet essentiel de ces procédures de prévention est la mise en place d'échéanciers de remboursement pour tout et partie des dettes de l'entreprise. De plus, elles ont la particularité d'être confidentielles.

De plus, durant toute la durée de la procédure, nous mettons en place des outils de gestion (tableau de bord, information mensuelle) permettant au Chef d'entreprise d'avoir une situation précise en temps réel de la structure de son entreprise.

Ces outils resteront à la disposition du Chef d'entreprise pour piloter son activité.

► Quels types d'entreprises peuvent solliciter votre aide ?

Nous nous adressons à toutes les structures (TPE, PME) et grâce à la diversité de notre clientèle, nous avons une expertise et une vision précise des problématiques rencontrées par tous les secteurs d'activités.

► Demandez-vous des contreparties aux entreprises que vous aidez ? Si oui, lesquelles ?

Les honoraires sont fixés par une lettre de mission définie au préalable avec le client.

► **Combien d'entreprises font appel à vous chaque année ? Pour quels types de difficultés ?**

Nous avons accompagné et aidé cette année une dizaine d'entreprise dans le traitement des leurs difficultés.

Les difficultés rencontrées ont été les suivantes :

- ✓ Besoin en trésorerie,
- ✓ Financement du BFR.

► **Quels retours avez-vous des entreprises que vous aidez ?**

Le retour est positif face aux multitudes de difficultés et à la complexité des procédures, le Chef d'entreprise souhaite être entouré et accompagné. Nous lui apportons notre écoute et notre expertise dans cette période critique.

► **Pensez-vous que parmi tous les dispositifs d'aides existant à ce jour, des lacunes existent pour les entreprises ?**

Nous constatons dans les dossiers que nous traitons que l'anticipation et la rapidité d'action est importante. Plus l'entrepreneur prend le problème à bras le corps, plus le diagnostic sera rapide et précis.

Interview de FITECO (commissaire aux comptes)

Vincent THIEBAULT

Commissaire aux comptes
et expert-comptable en tant qu'associé
au sein du cabinet FITECO de NANTES

Contact :

3, Rue de l'Hippodrome - 44300 Nantes
02 40 14 55 20 - www.fiteco.com

Le cabinet FITECO est principalement implanté dans le grand-ouest et en région parisienne, et comptabilise 53 bureaux de proximité, 1 000 collaborateurs et 53 associés au service d'une clientèle diversifiée.

► La dégradation de la situation économique a-t-elle une incidence sur votre mission de commissaire aux comptes ?

La mission la plus courante du commissaire aux comptes est d'émettre une opinion sur les comptes annuels des entités pour lesquelles il exerce un mandat. La continuité d'exploitation est l'un des premiers paramètres à prendre en compte dans son approche d'audit. La situation économique actuelle demande forcément une vigilance accrue.

► Quel est votre rôle vis-à-vis de la continuité d'exploitation de l'entreprise ?

Il est essentiel, le législateur a renforcé notre rôle dans ce domaine. Nous devons avoir un regard objec-

tif sur la situation économique de l'entreprise, et tout particulièrement quand elle rencontre des difficultés. La procédure d'alerte est un « cadre » qui nous confère un certain nombre de droits et d'obligations. Nous sommes très attendus sur ce « terrain ». L'importance des difficultés financières rencontrées par l'entité doit être mesurée avec objectivité et indépendance. L'approche doit être effectuée avec précaution, écoute et fermeté.

► Quels sont vos droits ?

Nous ne les citerons pas tous. Tout d'abord rappelons que nous avons une mission permanente dans les entités contrôlées. Beaucoup de sociétés établissent des situations comptables intermédiaires, ou au moins des tableaux de bord leur permettant

de mesurer les niveaux d'activité, de rentabilité et la situation financière. Nous y avons accès facilement. Nous pouvons à tout instant interroger les dirigeants sur les perspectives économiques de l'entreprise.

► **Quelles sont vos obligations ?**

Nous avons une mission d'opinion d'utilité pour l'entreprise, tous ses composants et les partenaires extérieurs. La procédure d'alerte s'impose à nous lorsque nous estimons que l'entreprise ne pourra pas faire face à ses obligations ou qu'elle prend des mesures insuffisantes ou inadaptées. La norme d'exercice professionnel relative à la continuité d'exploitation nous oblige à un devoir de communication avec les organes de décision de l'entité contrôlée.

► **Quelles sont les difficultés rencontrées ?**

La principale difficulté est le manque d'objectivité du ou des dirigeants. Le « dépôt de bilan » a longtemps été tabou. Peu de sociétés perduraient dans le temps car les décisions étaient prises trop tard. Les mentalités ont évolué, aidées par l'évolution du dispositif de prévention des difficultés des entreprises : la nomination d'un mandataire ad hoc, la procédure de conciliation peuvent être facilement mises en place et restent « relativement » confidentielles. La dimension humaine est également importante, la dégradation est parfois rapide et les dirigeants sont parfois incapables d'y faire face seuls. La procédure d'alerte

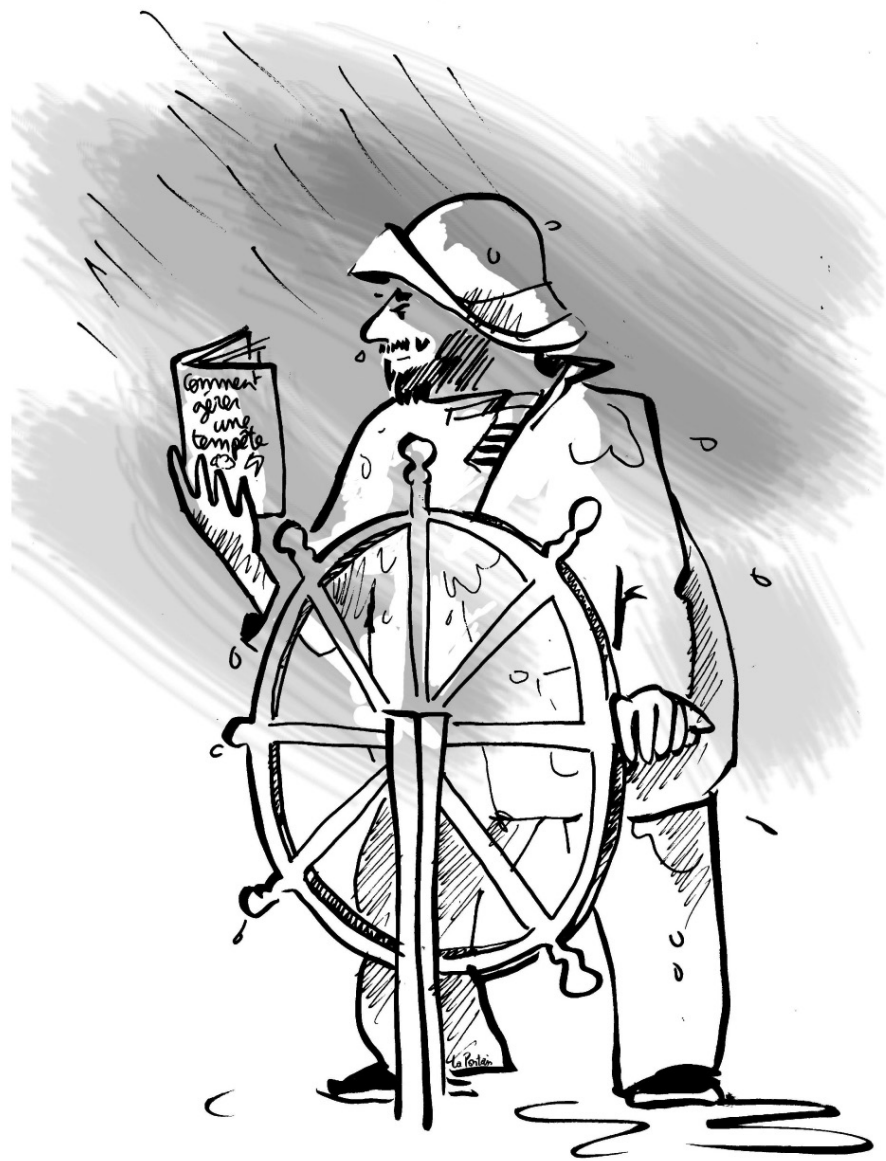
prévoit qu'à un certain stade le tribunal de commerce doit être averti par le commissaire aux comptes de ces échanges avec le dirigeant dans le cadre de la mise en place de la procédure d'alerte. Le dirigeant sera convoqué par le tribunal de commerce qui l'encouragera à prendre des décisions motivées par la « survie » de l'entreprise. Le commissaire aux comptes doit beaucoup communiquer en gardant voire renforçant la confiance qu'il a auprès des dirigeants. Une autre difficulté à intégrer, particulièrement actuellement en période de « crise », c'est la rapidité de l'évolution de l'environnement de l'entreprise. La remise en cause de certains modèles d'entreprises s'accélère et notre temps de réaction peut être trop long. Notre mission permanente peut parfois trouver ses limites pour des questions de disponibilité notamment, il faut être lucide sur ce point. Enfin, notre jugement professionnel est rudement mis à l'épreuve dans certains cas. Nous savons que la procédure peut conduire à la fin certaine de l'entreprise.

► **Vous parliez d'objectivité, est-elle facile ?**

Non, lorsque vous avez une bonne connaissance de l'entité et des dirigeants bien souvent, il faut savoir prendre le recul nécessaire pour agir dans l'intérêt général et non particulier. C'est une des difficultés du fonctionnement de notre mission, il faut mettre de côté le lien « affectif » qui existe forcément un peu dans certains cas.

► Quels sont les risques pour le commissaire aux comptes ?

Vis-à-vis de l'entreprise et ses dirigeants, une mauvaise communication du commissaire aux comptes peut être très mal perçue. Il est essentiel que le rôle du commissaire aux comptes soit bien compris. S'il n'a pas réagi à temps, il peut avoir contribué à la perte de chance de pérennité de l'entreprise. Ce constat est forcément effectué à posteriori et la responsabilité du commissaire aux comptes peut être mise en cause. Il en est de même s'il peut être démontré que par son inaction le commissaire aux comptes a laissé l'entité « creuser des déficits » en créant des difficultés financières pour ses partenaires économiques et financiers.





Force 6, Vent frais

Etat de la mer « Crêtes d'écume blanches, lames, embruns »

*A terre « On entend siffler le vent.
Les branches de large diamètre s'agitent.
Les parapluies sont susceptibles de se retourner »*

2.

Le traitement et la gestion amiable des difficultés de l'entreprise

L'entreprise en difficultés a besoin de s'entourer d'acteurs qui sauront préserver et traiter les actifs et structures de l'organisation. L'entrepreneur aura recours aux acteurs de la prévention de trésorerie (2.1) pour en combler les besoins ; il devra analyser et traiter les facteurs de sous performance structurels et organisationnels (2.2) pour s'affranchir des difficultés (2.3).





Force 7, Grand vent frais

Etat de la mer « Trainées d'écume, lames déferlantes »

*A terre « Tous les arbres balancent.
La marche contre le vent devient difficile »*

2. 1

Les acteurs de la préservation de la trésorerie de l'entreprise

Dans la tempête, l'entreprise doit s'entourer de partenaires pour faire face à ses besoins de trésorerie. Pour ce faire, elle pourra notamment s'appuyer sur des partenariats de financement publics et privés.

Interview de la DGFIP (Finances publiques, CIRI, CODEFI, CCSF..)

Entretien avec la Direction Générale des Finances Publiques (DGFIP) et la Commission des Chefs des Services Financiers (CCSF)

◀ Corinne COYAULT

Responsable de la division de l'action et de l'expertise économiques de la Direction Régionale des Finances Publiques des Pays de la Loire et du département de Loire-Atlantique.

Contact :

4, quai de Versailles BP 93503 - 44035 Nantes Cedex 1
02 40 20 50 50
drfip44@dgfip.finances.gouv.fr - www.impots.gouv.fr



Présentation de la DGFIP :

La Direction Générale des Finances publiques dépend du ministère de l'Economie et des Finances.

Les entreprises qui rencontrent des difficultés conjoncturelles, les empêchant de régler leurs dettes publiques (impôts, taxes ou cotisations sociales),

peuvent contacter la Commission des chefs de services financiers (CCSF), afin d'obtenir un étalement des dettes.

Il existe une commission par département, en Loire-Atlantique les personnes à contacter sont :

Mme Sophie PASQUES : 02 40 20 76 50

sophie.pasques1@dgfip.finances.gouv.fr

Mr Remy LUCAS : 02 40 20 75 59

remy.lucas@dgfip.finances.gouv.fr

▶ **Pouvez-vous m'expliquer en quoi LA DGFIP peut aider les entreprises en difficulté ?**

Au sein de la Direction régionale des Finances publiques, le secrétariat de

la CCSF est le guichet unique où une entreprise en difficulté peut solliciter un étalement de ses dettes fiscales et sociales.

Le chef d'entreprise expose les raisons des difficultés rencontrées,

l'état des lieux de ses dettes et les mesures mises en œuvre ou envisagées pour y remédier.

Après échanges avec celui-ci et au vu des éléments fournis (plan d'affaires et prévisionnel de trésorerie), le secrétariat de la CCSF propose un plan visant à étaler les dettes constituées (durée moyenne 12 à 18 mois).

Après l'octroi d'un plan, l'entreprise procède à un seul virement vers la CCSF qui se charge de répartir les sommes dues vers chaque créancier (URSSAF, Service Impôts des Entreprises, Recette des Douanes..).

Le recours à la CCSF est totalement confidentiel, ce qui évite des conséquences sur la cotation de l'entreprise ou dans ses relations d'affaires. De plus, une entreprise sous plan CCSF est considérée comme étant à jour de ses obligations fiscales et sociales pour les dettes moratoriées et peut concourir à des marchés publics.

Tout recouvrement forcé est stoppé (inscription de privilèges, prise d'hypothèques, avis à tiers détenteur..).

► **Quels types d'entreprises peuvent être concernés par le dispositif d'aide mis en place ?**

Toute entreprise ayant son siège dans le département peut saisir la CCSF, quelque soit son secteur d'activité, sa structure juridique ou son niveau de chiffre d'affaires.

ATTENTION **Condition sine qua non :**

- ✓ l'entreprise doit être à jour du

dépôt de ses déclarations fiscales et sociales ;

- ✓ les parts salariales dues aux organismes sociaux (URSSAF, MSA) doivent être réglées. Seules les parts patronales dues à ces organismes peuvent être incluses dans un plan.

► **Demandez-vous des contreparties aux entreprises que vous aidez ? Si oui, lesquelles ?**

Le plan CCSF est totalement gratuit.

► **Combien d'entreprises font appel à vous chaque année ? Pour quels types de difficultés ?**

Depuis la crise de 2008, le nombre d'entreprises qui sollicitent un plan CCSF a fortement augmenté.

Nous gérons 25 dossiers/an en 2008 puis :

- ✓ En 2011, 75 plans pour 7.5 M€ de dettes publiques étalées soit 1 440 emplois préservés.
- ✓ En 2012, 105 plans pour 18,6 M€ de dettes publiques étalées soit 3 370 emplois préservés.
- ✓ De début 2013 à septembre 2013, 108 nouveaux plans ont été réalisés pour 17,8 M€ de dettes publiques étalées et 2 500 emplois préservés.

Nous avons aujourd'hui 130 à 150 plans CCSF sous gestion, soit 800 à 900 K€ de dettes publiques recouvrées chaque mois.

Au fil des années, la typologie des entreprises sollicitant un étalement CCSF évolue :

En 2008-2009-2010, les TPE (de 0 à 10 salariés) étaient les plus représentées, depuis 2011 la proportion des PME (de 10 à 250 salariés) s'accroît.

► **Quels retours avez-vous des entreprises que vous aidez ?**

Nous avons chaque année des retours très positifs des entreprises que nous avons accompagnées, saluant notre écoute et nos conseils.

► **Votre assistance aux entreprises en difficulté s'inscrit-elle dans la durée ? Plus généralement, quelles sont les limites de votre intervention ?**

En pratique, si une entreprise sollicite un plan sur une durée inférieure à 6 mois, elle doit s'adresser au service de l'URSSAF ou des impôts des entreprises dont elle dépend.

Pour des difficultés lourdes nécessitant un étalement plus long, l'entreprise peut saisir la CCSF.

D'autre part, une entreprise accompagnée par un mandataire ad hoc ou un conciliateur peut saisir la CCSF pour obtenir un plan. Mais une ouverture de procédure de sauvegarde, de redressement judiciaire ou une liquidation judiciaire ferme l'accès à la CCSF, le tribunal de commerce traite alors l'ensemble des dettes de l'entreprise.

► **Avez-vous pour habitude de travailler avec d'autres acteurs qui ont pour vocation d'aider les entre-**

prises en difficulté ?

Nous participons à des cellules de détection et de suivi d'entreprises en difficulté, aux côtés d'autres services de l'Etat ou d'autres structures (Commissaire au redressement productif, Banque de France, DIRECCTE, URSSAF, BPI France, Caisse des dépôts...)

► **Pensez-vous que parmi tous les dispositifs d'aides existant à ce jour, des lacunes existent pour les entreprises ?**

Les dispositifs d'aide sont d'autant plus efficaces que le recours y est rapide.

Il est parfois constaté l'absence d'outils de reporting à la disposition du chef d'entreprise qui permettraient une anticipation des difficultés et ainsi une meilleure prise en charge.

Interview de BPI FRANCE – Partie II



Jean Marc DUCIMETIERE

Directeur régional BPI FRANCE Pays de la Loire

Contact :

53, chaussée de la Madeleine

CS 42304 - 44023 Nantes Cedex 1

02 51 72 94 00 - www.bpifrance.fr

Equipes dédiées par grands métiers : innovation, garantie des banques, cofinancement bancaire, fonds propres, international. 02 51 .72 94 .00

► **Avez-vous pour habitude de travailler avec d'autres acteurs qui ont pour vocation d'aider les entreprises en difficulté ?**

BPI FRANCE travaille régulièrement avec tout l'écosystème économique et côtoie donc les conciliateurs, mandataires ad hoc pour rééchelonner la dette.

Nous sommes également souvent en relation avec le Commissaire au Redressement Productif (CRP), M. Jean-Baptiste AVRILLIER, sur notre région et le CIRI (Comité interministériel de restructuration industrielle) au niveau national, qui fédèrent l'ensemble des outils disponibles.

► **Pensez-vous que parmi tous les dispositifs d'aides existant à ce jour, des lacunes existent pour les entreprises ?**

Les vides qui existaient auparavant sont progressivement comblés par

de multiples acteurs. De plus, la Région vient compenser certaines difficultés des acteurs privés à l'instar du P2RI. Ces actions permettent un financement de l'économie par l'action conjointe de la Région et des banques, avec le soutien de BPI FRANCE.

► **Selon vous, dans quelles mesures votre structure va-t-elle améliorer la prévention et l'aide aux entreprises en difficulté ? Qu'apporte-t-elle de nouveau et quels manques vient-elle combler ?**

La BPI, en réalité BPI FRANCE, regroupe CDC (Caisse des dépôts et consignations) entreprises, FSI (Fond stratégique d'investissement), FSI Régions et OSEO afin de proposer aux entreprises un guichet unique pour soutenir le financement de l'économie française.

A travers les ex-CDC entreprises,

FSI et FSI Région, BPI FRANCE propose d'investir, d'intervenir en fonds propres, de façon adaptée à chaque taille d'entreprise et avec l'ex-OSEO, BPI FRANCE peut intervenir en garantie et dans le financement des projets des entreprises régionales.

BPI FRANCE dispose d'une force de frappe de plus de 20 Milliards d'euros, soit une capacité d'action accrue pour l'activité de crédits aux entreprises.

Son réseau s'appuie sur des Directions régionales, avec une réelle réactivité dans les accords de financement. Concrètement, BPI FRANCE propose d'ores et déjà de nouveaux produits, adaptés au contexte difficile de la période actuelle et lié au nouveau Pacte national de Compétitivité :

Tout d'abord, un nouveau fonds de garantie de 500 millions d'euros a été créé début 2013 pour soutenir la trésorerie des entreprises ayant des difficultés conjoncturelles. Ce dispositif concerne des emprunts allant de 2 à 7 ans, pour un montant maximum de 3 millions d'euros par entreprise. Ensuite, le pré financement par BPI FRANCE du Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi (CICE) permet aux entreprises de bénéficier par anticipation jusqu'à 85% des montants concernés. Pour rappel, le CICE permet de réaliser une économie d'impôts substantielle, équivalent, en 2013, à 4% de la masse salariale (hors salaires supérieurs à 2.5x le SMIC). En 2014, ce taux sera porté à 6%. Toutefois, comme tout crédit d'impôt, le CICE de l'année en cours n'est

récupérable que l'année suivante, d'où l'importance de ce dispositif BPI FRANCE pour permettre aux entreprises en manque de trésorerie de bénéficier le plus rapidement possible de cette économie fiscale.

Enfin, BPI FRANCE dispose également depuis le 22 mai 2013 d'une branche totalement dédiée à l'Export, construite autour d'UBIFRANCE et de la COFACE, pour faciliter et accompagner les entreprises dans leurs problématiques internationales. L'objectif est encore une fois de simplifier l'offre publique à destination des PME et des ETI tournées vers l'export.

Interview Banque De France

Gilles DUQUENOIS

Responsable du service des entreprises
Banque de France (BDF) NANTES

Contact :

14, rue La Fayette BP 20725 - 44007 Nantes Cedex 1

02 40 12 53 53

0589-entreprises-ut@banque-france.fr - www.banque-france.fr

► Pouvez-vous m'expliquer en quoi la BDF peut aider les entreprises en difficulté ?

Le rôle de la Banque de France dans la prévention et le traitement des difficultés des entreprises s'exerce à travers différents dispositifs :

✓ **La Médiation du crédit** : elle a une mission de proximité pour faciliter le dialogue entre les entreprises et les établissements de crédit. Elle préconise des solutions en cas de difficulté pour le maintien ou l'obtention de crédits, de garanties, d'assurance-crédit ou d'affacturage.

✓ A travers **la cotation**, la Banque de France établit un diagnostic indépendant, objectif et exhaustif sur la situation de l'entreprise.

Cette cotation est communiquée aux dirigeants, qui peuvent ensuite rencontrer un analyste de la Banque de France pour obtenir de plus amples détails sur celle-ci. S'il s'agit d'une entreprise en difficulté,

le dirigeant dispose ainsi d'un regard externe et indépendant sur les atouts et les faiblesses de son entreprise.

✓ Grâce à sa connaissance du tissu économique, et son expérience de l'analyse financière, la Banque de France est en mesure de fournir au chef d'entreprise une prestation de service marchande : **GEODE**.

Elle permet de réaliser, d'une part un diagnostic économique et financier approfondi à partir des trois derniers exercices de l'entreprise, assorti de comparaisons sectorielles, d'autre part des simulations d'évolution sur la base de différents scénarios fournis par le chef d'entreprise.

Cette démarche permet, notamment pour le dirigeant d'une entreprise en difficulté ou en baisse de performance, de mettre en perspective avec indépendance et objectivité, ses projets de modification de fonctionnement ou de repositionnement stratégique.

► **Quels types d'entreprises peuvent être concernés par le dispositif d'aide mis en place ?**

Toutes les entreprises sur le territoire français sont concernées par le dispositif de médiation du crédit. 96 % des entreprises en médiation sont des TPE ou des PME de moins de 50 salariés.

► **Demandez-vous des contreparties aux entreprises que vous aidez ? Si oui, lesquelles ?**

La procédure de Médiation du crédit est un service gratuit, rapide et confidentiel. Les chefs d'entreprise peuvent saisir directement la médiation du crédit en constituant leur dossier sur le site www.economie.gouv.fr/mediateurducredit. Les dossiers sont traités par le médiateur territorial compétent, c'est-à-dire par le directeur départemental de la Banque de France.

Le rôle de cotation, de détection et d'orientation est également un service non marchand de la Banque de France, inhérent à ses missions liées à la politique monétaire, au contrôle prudentiel et à la connaissance des territoires économiques.

Seule la prestation de service GEODE est marchande. Le coût de la prestation varie en fonction de l'analyse demandée par le dirigeant. Elle peut tout aussi bien prendre la forme d'une prestation ponctuelle que celle d'un accompagnement sur une durée de 3 ans. Le coût varie de 4300 euros à 5200 euros selon le type de prestation.

► **Combien d'entreprises font appel à vous chaque année ? Pour quels types de difficultés ?**

A l'échelle de la Loire Atlantique, et en rythme annuel, près d'une centaine d'entreprises dépose un dossier de médiation, suite à un refus de crédit.

► **Quels retours avez-vous des entreprises que vous aidez ?**

Le processus de médiation se solde par un succès dans environ 6 cas sur 10.

► **Votre assistance aux entreprises en difficulté s'inscrit elle dans la durée ? Plus généralement, quelles sont les limites de votre intervention ?**

Les cotations accompagnent toute la vie de l'entreprise. La médiation du crédit reste ponctuelle. GEODE permet d'accompagner une entreprise sur une durée de 3 ans mais peut également prendre la forme d'une analyse ponctuelle.

► **Avez-vous pour habitude de travailler avec d'autres acteurs qui ont pour vocation d'aider les entreprises en difficulté ?**

A travers sa connaissance du tissu économique et en liaison avec son rôle de détection et d'orientation, l'analyse de la Banque de France permet également de mettre en exergue certaines situations difficiles, dont les caractéristiques renvoient à un ou

plusieurs dispositifs de traitement des entreprises en difficulté, pilotés notamment par la Préfecture, le CRP, la DGFIP, la DIRECCTE, l'URSSAF, le Tribunal de commerce ou la Banque de France elle-même. La participation de la Banque de France, en tant qu'expert, aux instances mises en place localement par l'Etat, permet donc d'exprimer des alertes sur la situation de certaines entreprises et de proposer des solutions, à l'instar des autres partenaires.

► **Pensez-vous que parmi tous les dispositifs d'aides existant à ce jour, des lacunes existent pour les entreprises ?**

Les différents dispositifs d'aide sont complémentaires et ont démontré leur efficacité pour les entreprises disposant d'un potentiel de rebond. Il convient toutefois de signaler des saisines parfois trop tardives de la part de chefs d'entreprise, mais les enjeux liés à la confidentialité et à la crainte des dirigeants de dégrader la confiance existante entre leurs partenaires expliquent en grande partie cette difficulté à franchir le pas. Communiquer sur les nombreux dispositifs existants et insister sur leur notion de confidentialité doit permettre d'améliorer le traitement des difficultés. Rencontrer les acteurs de proximité au service des entreprises en difficulté en amont d'une situation d'urgence reste la solution la plus efficace.

► **Pouvez-vous nous donner une illustration d'une action récente qui a permis d'aider une entreprise ?**

Outre la confidentialité présente dans la plupart de nos interventions, certaines entreprises ont accepté de témoigner de la réussite de leur médiation. Ces témoignages sont consultables sur le site www.economie.gouv.fr/mediateurducredit. Ils traduisent la mise en place de solutions telles que :

- ✓ Maintien ou restructuration des concours bancaires
- ✓ Mise en place par les assureurs crédits de nouvelles lignes de couverture
- ✓ Restauration d'un dialogue régulier avec les partenaires financiers.

Interview de la banque THEMIS



Grégoire BALLOUHEY

Directeur d'exploitation de la Banque Themis

Contact :

2, Rue Du Marchix - 44000 Nantes

02 40 41 05 24 - <http://www.themisbanque.com>

La Banque THEMIS est une banque spécialisée, dédiée à l'accompagnement et au financement des entreprises en difficultés et plus précisément des entreprises relevant de procédures amiables (mandat ad'hoc, conciliation) ou collectives (sauvegarde, redressement judiciaire, liquidation judiciaire avec poursuite d'activité) ou en plans de continuation et plans de sauvegarde.

Le réseau commercial se compose de 10 implantations régionales dans les principales métropoles de France dont une située à Nantes pour le grand Ouest. Filiale du groupe LCL-CREDIT AGRICOLE, les clients de la banque peuvent disposer du réseau d'agences LCL pour effectuer leurs remises

Seule banque française à ne traiter que des entreprises en difficultés, la banque THEMIS reste un établissement à taille humaine dont la centaine de salariés est complètement tournée vers la réactivité et l'efficacité au service des clients afin de participer au retournement des entreprises.

► **Pouvez-vous m'expliquer en quoi la BANQUE THEMIS peut aider les entreprises en difficulté ?**

Une grande expertise dans le traitement des difficultés des entreprises alliée à des délégations régionales pertinentes permettent à la Banque THEMIS de mettre en place les services bancaires traditionnels dans un délai très court : ouverture d'un compte dans la journée, paramétrages des outils télématiques, mise à disposition de moyens de paiement sous 48 heures, ouvertures immédiates de lignes de financements...

Ces financements consistent en la mise en place de lignes de crédit court terme à travers :

- ✓ La mobilisation du poste client qui permet de rendre immédiatement liquide les factures émises, dailly France, dailly étranger, es-compte de traites acceptées ou non.
- ✓ La mise en place de crédits de campagne pour les sociétés ayant une saisonnalité marquée
- ✓ La mise en place de crédits relais dans le cadre d'une cession d'actif,

de l'entrée d'un investisseur ...

► **Quels types d'entreprises peuvent être concernés par le dispositif d'aide mis en place ?**

Tout d'abord, il faut savoir que la banque THEMIS intervient avec les entreprises en difficultés pendant le déroulement des procédures amiables ou collectives puis au-delà pendant les plans de continuation et plans de sauvegarde.

Les services de la banque Thémis s'adressent à toutes les entreprises commerciales ou non commerciales ainsi qu'aux entrepreneurs individuels.

Aussi, le spectre des entreprises clientes va des TPE pouvant réaliser un chiffre d'affaires annuel de quelques centaines de milliers d'euros à des PME de taille nettement plus significatives pouvant réaliser des chiffres d'affaires de plusieurs centaines de millions d'euros.

► **Combien d'entreprises font appel à vous chaque année ? Pour quels types de difficultés ?**

La banque Thémis compte environ 4 000 clients et plus de 2 000 nouveaux comptes sont ouverts annuellement.

Les difficultés de nos clients peuvent se répartir en deux catégories : d'une part les difficultés conjoncturelles telles que la perte d'un client important, le ralentissement ponctuel de l'activité, un si-

nistre sur l'outil de production ou sur un client, d'autre part les difficultés structurelles comme l'ouverture d'un marché à un nouveau type de concurrence, des évolutions réglementaires, une inadéquation entre l'offre de produits ou de services et la demande.

► **Quels retours avez-vous des entreprises que vous aidez ?**

Nos clients nous font part de leurs satisfactions en jugeant notre approche de leurs difficultés comme très pragmatique et louent notre réactivité et notre compréhension de leurs besoins dans des situations où le temps est compté en semaines voire en jours ou en heures.

► **Votre assistance aux entreprises en difficulté s'inscrit elle dans la durée ? Plus généralement, quelles sont les limites de votre intervention ?**

Pour laisser aux entreprises le temps de retrouver une structure financière répondant aux critères de scoring des établissements bancaires traditionnels, nous pouvons accompagner nos clients après extinction de la procédure amiable ou collective dès lors qu'ils entrent dans des phases d'apurement de la dette que ce soit suite à une procédure amiable ou collective dans le cadre de plans de continuation, plans de sauvegarde.

Par contre, nous n'intervenons qu'en faveur des entreprises étant ou ayant été placées sous la protection du Tribunal de Commerce ou du TGI, nous

n'intervenons pas en faveur de sociétés « purement » In Bonis.

► **Avez-vous pour habitude de travailler avec d'autres acteurs qui ont pour vocation d'aider les entreprises en difficulté ?**

Nos correspondants les plus naturels sont les Administrateurs Judiciaires qui se voient confier par les Tribunaux de Commerce ou les TGI des missions dans le cadre des procédures amiables ou collectives mais aussi les avocats spécialisés dans le traitement d'entreprises en difficultés et les départements restructuration des cabinets d'expertise comptable.

Nous sommes également en contact avec des organismes publics comme le CIRI (Comité Interministériel de Restructuration Industrielles) ou la médiation du Crédit. Egalement avec des acteurs privés du retournement des entreprises comme les fonds d'investissements spécialisés ou des associations / institutions regroupant des professionnels du traitement des entreprises en difficultés (Association pour le Retournement des Entreprises–ARE, Institut Français des Praticiens des Procédures Collectives – IFPPC, Association Française en Faveur de l'Institution Consulaire – AFFIC...)

► **Pensez-vous que parmi tous les dispositifs d'aides existant à ce jour, des lacunes existent pour les entreprises ?**

L'expérience nous montre que les

chances de retournement d'une entreprise en difficulté, au même titre que les chances de guérison d'un malade, sont d'autant plus importantes que le diagnostic est réalisé le plus tôt possible.

Aussi, si le Législateur offre une large gamme d'outils pour le traitement des difficultés des entreprises, force est de constater que bon nombre de ces entreprises s'en ouvrent trop tardivement auprès des Tribunaux de Commerce ce qui hypothèque leurs opportunités de rebond.

Aussi, la tendance marquée depuis plusieurs années consiste dans le développement des procédures amiables qui peuvent se résumer comme des procédures d'anticipation des difficultés, une des difficultés consistant dans la communication et l'appropriation de ces procédures par les dirigeants d'entreprises qui ne sont pas toujours informés de l'existence de celles-ci.

C'est donc dans cette direction que les efforts des partenaires de l'entreprise (banquiers, avocats, experts comptables et commissaires aux comptes, conseils ...) doivent se concentrer afin que le chef d'entreprise ait une bonne connaissance des leviers mis à sa disposition par le Législateur lorsque des difficultés apparaissent et puisse ainsi réagir au plus vite.





Force 8, Coup de vent

Etat de la mer « Tourbillons d'écumes à la crête des lames, traînées d'écume »

A terre « Les branches sont susceptibles de casser. La marche contre le vent est très difficile, voire impossible ».

2. 2

Les acteurs du traitement de la sous performance de l'entreprise

La sous performance d'une entreprise, d'ordre organisationnel ou structurel, a des causes diverses. Le traitement de celles-ci sera facilité par l'intervention d'acteurs compétents, experts de la sous performance.

Interview du Tribunal de Commerce de Nantes



Guy LEZIER

Président du Tribunal de Commerce de Nantes

Contact :

Tribunal de Commerce

2 Ter, Quai François Mitterrand - 44262 Nantes Cedex 2

02 40 20 64 40

tcnantes@wanadoo.fr - tribunal-commerce-nantes.com

Une Loi de 2005 a mis en place un système élaboré de prévention des difficultés au sein duquel le Tribunal de Commerce tient un rôle majeur.

Ce système de prévention consiste d'abord en une rencontre confidentielle entre un Juge du Tribunal de Commerce de NANTES et le chef d'entreprise. Lors de cet entretien, le Juge ainsi que le Chef d'entreprise procèdent à un examen de la situation comptable et à une analyse concrète de l'entreprise (développement stratégique, situation de marché etc).

Ainsi, 190 chefs d'entreprises ont bénéficié de ces rencontres confidentielles au cours de l'année 2012. Une cinquantaine d'entre eux ont sollicité spontanément cet entretien (sur les conseils de leur banque, avocat, expert-comptable...). Le Tribunal de Commerce fait preuve de grande réactivité. A partir du moment où il est contacté par un chef d'entreprise, un rendez-vous est convenu sous 24 à 48 heures.

Le surplus de ces chefs d'entreprise ont été convoqués par le Tribunal de Commerce de NANTES, suite à l'existence de difficultés détectées grâce à plusieurs indices (inscriptions de nantissements et/ou privilèges, non dépôt de comptes sociaux, pertes récurrentes, détérioration des fonds propres etc.).

Le Tribunal de Commerce peut ensuite conseiller au Chef d'entreprises de solliciter l'ouverture d'une procédure de conciliation ou de mandat ad'hoc (environ 60 procédures de ce type ont été ouvertes en 2012).

Depuis plusieurs années, le Tribunal de Commerce de NANTES s'est engagé en faveur d'une prévention des difficultés. Un juge de ce Tribunal (sur un effectif de trente-quatre juges) est ainsi entièrement dévolu à cette fonction.

► **Quels types d'entreprises peuvent être concernés par le dispositif d'aide mis en place ?**

Toutes les entreprises relevant du Tribunal de Commerce de NANTES sont concernées, aussi bien des TPE (Très Petites Entreprises) qui ne com-

portent qu'un ou deux salariés que des entreprises plus importantes.

► **Demandez-vous des contreparties aux entreprises que vous aidez ? Si oui, lesquelles ?**

L'activité du Tribunal de Commerce est une activité de service public. Aucune contrepartie financière n'est demandée pour le rendez-vous pris avec le chef d'entreprise.

En cas d'ouverture d'une procédure de conciliation ou de règlement amiable, le conciliateur ou le mandataire peuvent solliciter une indemnisation pour la mission qu'ils exécutent, étant précisé que les sommes réclamées sont souvent minimes et forfaitisées. A ce sujet, un effort tout particulier est demandé au conciliateur ou au mandataire nommé, sélectionné en partie sur son sérieux et sur le caractère peu intéressé de son intervention.

► **Combien d'entreprises font appel à vous chaque année ? Pour quels types de difficultés ?**

En 2011, près de 300 entreprises ont fait appel au Tribunal de Commerce, pour des difficultés essentiellement financières.

► **Quels retours avez-vous des entreprises que vous aidez ?**

Les retours des chefs d'entreprise sont très positifs. Nous ne pouvons pas les mesurer précisément car l'activité de prévention est entourée d'un secret professionnel absolu.

► **Avez-vous pour habitude de travailler avec d'autres acteurs qui ont pour vocation d'aider les entreprises en difficulté ?**

Le Tribunal de Commerce de NANTES travaille bien évidemment de concert avec les conciliateurs qu'il nomme (12 personnes), mais également avec le CIP, l'Ordre des Experts Comptables ou l'Ordre des avocats.

► **Pensez-vous que parmi tous les dispositifs d'aides existant à ce jour, des lacunes existent pour les entreprises ?**

Il existe un manque d'informations et de formation des chefs d'entreprises sur la gestion des difficultés et sur les réflexes à adopter lorsque les difficultés se présentent.

Gérer, c'est prévoir. Une crise ne se gère avec succès que grâce à l'anticipation.

► **Pouvez-vous nous donner une illustration d'une action récente qui a permis d'aider une entreprise ?**

Les règles de confidentialité ne me permettent malheureusement pas d'évoquer l'identité des entreprises qui bénéficient des mesures de prévention ou de règlement amiable de leurs difficultés.

Interview CRP



Frédéric PALLU

*Commissaire au Redressement Productif
Région Pays de la Loire*

Contact :

*DIRECCTE Pays de la Loire
22 mail Pablo Picasso BP 24209 - 44042 Nantes Cedex
02 40 41 72 00 - www.redressement-productif.gouv.fr*

► **Pouvez-vous m'expliquer en quoi le COMMISSARIAT AU REDRESSEMENT PRODUCTIF peut aider les entreprises en difficulté ?**

En tant que commissaire au redressement productif (CRP), mon rôle consiste à mettre en relation les acteurs locaux compétents pour coordonner les différents cadres d'accompagnement – publics ou privés - des entreprises en difficulté.

Pour une efficacité renforcée, la proximité avec les entreprises est nécessaire. Ainsi, chaque département dispose d'un référent avec lequel les dirigeants peuvent échanger. Les préfets sont également des interlocuteurs privilégiés et peuvent saisir le référent départemental du CRP. La mission s'applique en priorité aux entreprises industrielles, dans l'objectif de préserver l'appareil productif.

► **Quels types d'entreprises peuvent être concernés par le dispositif d'aide mis en place ?**

Toutes les entreprises sont concer-

nées par le CRP, dans la limite du seuil d'intervention du CIRI (Comité interministériel pour les restructurations industrielles), qui prends en charge les entreprises de plus de 400 salariés lorsqu'elles sont en difficulté et en font la demande. Les modes d'intervention sont différents pour les PME européenne (CA < 50 M€, - de 250 salariés et Total Bilan < 43 M€) et les entreprises de taille intermédiaire. En fonction du niveau de difficultés des entreprises et des emplois mis en péril, soit la simple mise en relation avec un interlocuteur compétent suffit, soit une analyse approfondie est menée lors de comités, appelés cellule d'instruction régionale.

► **Demandez-vous des contreparties aux entreprises que vous aidez ? Si oui, lesquelles ?**

Le CRP est totalement gratuit. Il ne dispose pas en propre d'outils d'intervention financiers. Son rôle est avant tout de mettre à disposition sa connaissance du maillage territorial pour accompagner les entreprises et préserver un maximum d'emplois.

► **Combien d'entreprises font appel à vous chaque année ? Pour quels types de difficultés ?**

Le CRP a été créé en Juillet 2012. Sur notre région des Pays de la Loire, parmi les 171 situations qui nous ont été signalées, 25 ont été stabilisés à moyen terme et le reste fait l'objet d'un suivi actif.

Les entreprises et les dirigeants désireux d'échanger avec nous disposent de plusieurs points d'entrées :

Les référents départementaux :

✓ **Loire Atlantique** : secrétaire général de la préfecture – 02 40 41 20 20 (standard)

✓ **Maine et Loire** : Jean Michel BOUKOZA, directeur de l'Unité territoriale de la DIRECCTE – 02 41 54 53 52 (standard)

✓ **Mayenne** : Eric BOIREAU, directeur de l'Unité territoriale de la DIRECCTE - 02 43 67 60 60 (standard)

✓ **Sarthe** : Patrick CHANTEPIE, directeur de préfecture - 02 43 39 72 72 (standard)

✓ **Vendée** : Béatrice OBARA, Sous-préfet - 02 51 50 14 20 (standard)

✓ Les Directions départementales des finances publiques,

✓ Les Tribunaux de commerce

✓ Les réseaux consulaires.

Pour une mise en relation efficace, il est primordial que les dirigeants nous fassent parvenir le N°SIREN/SIRET de leur entreprise.

► **Quels retours avez-vous des entreprises que vous aidez ?**

Les retours des entreprises au-

jourd'hui stabilisés sont positifs puisque nous avons répondu présents lors des difficultés traversées pour trouver des solutions dans délais parfois très courts.

La mise en relation des sociétés avec des tiers constituant le « réseau de confiance » du CRP est également source de satisfaction.

Un point important reste la confidentialité lors de l'accompagnement des entreprises. La confidentialité permet d'instaurer un climat de confiance et évite à l'entreprise de s'enfoncer dans un cercle vicieux avec une défiance de ses clients et de ses fournisseurs.

► **Votre assistance aux entreprises en difficulté s'inscrit elle dans la durée ? Plus généralement, quelles sont les limites de votre intervention ?**

Comme en témoigne le ratio entreprises stabilisés/entreprises suivies (25/171), notre durée d'accompagnement peut s'étendre sur plusieurs mois. Nous ne disposons pas d'un recul suffisant pour vous donner une durée moyenne d'accompagnement. La limite de notre intervention se situe lors de la sortie des difficultés, une fois l'entreprise stabilisée.

► **Avez-vous pour habitude de travailler avec d'autres acteurs qui ont pour vocation d'aider les entreprises en difficulté ?**

Le CRP ne dispose pas de moyen financier en propre mais il coordonne, lors de « cellules d'instruction régio-

nale », des acteurs ayant des outils financiers appropriés :

- ✓ la BPI FRANCE
- ✓ la BANQUE DE FRANCE
- ✓ la DRFIP (Direction régionale des Finances Publiques)
- ✓ la DIRECCTE (Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi)
- ✓ ou encore la DRAAF (Direction Régionale de l'Agriculture, de l'Alimentation et de la Forêt).

En cas de difficultés avérées, ce comité peut décider de mettre en place des réunions avec des partenaires privés comme les banquiers. Certains acteurs privés sont incontournables en cas de difficultés car les acteurs publics comme BPI FRANCE (ex-OSEO entre autre) ou les Collectivités locales, désormais BPI France, n'ont pas d'outils financiers à leur disposition en cas de mise en place de procédures collectives.

Néanmoins, si lors d'une procédure collective, des repreneurs potentiels sont identifiés alors le CRP pourra accompagner et coordonner les parties prenantes de ce rachat d'entreprise. Le CRP va également anticiper l'éventuelle sortie des difficultés en invitant les acteurs financiers à s'engager à accompagner l'entreprise une fois le management renouvelé et la procédure collective terminée.

► **Pensez-vous que parmi tous les dispositifs d'aides existant à ce jour, des lacunes existent pour les entreprises ?**

La principale lacune réside dans la prise de conscience tardive et le déni de certaines entreprises en difficulté à venir chercher un accompagnement. Plus tard la sirène d'alarme aura été tirée, plus étroite sera la marge de manœuvre des acteurs en capacité d'aider l'entreprise concernée.

Ensuite, le manque de conseil sur les outils de pilotages de certaines entreprises complexifie l'analyse des difficultés. Des tableaux de bords pertinents permettent de consolider le pilotage de l'entreprise et de faciliter le dialogue avec les établissements bancaires. Le dirigeant doit savoir prendre les devants pour s'entourer de collaborateurs ou de prestataires avec ces compétences clés s'ils ne les possèdent pas lui-même. La dernière lacune repose sur le manque de conseil quant à la diversification des entreprises qui ne disposent pas de relais de croissance significatif en cas de chute conjoncturelle d'un segment de marché donné. Bien diversifier son carnet de commande, son offre ou ses fournisseurs est aujourd'hui devenu fondamental dans la longue crise que nous traversons.

► **Pouvez-vous nous donner une illustration d'une action récente qui a permis d'aider une entreprise ?**

La confidentialité étant le maître mot, j'illustrerai mes propos par des entreprises dont les situations sont désormais stabilisées :

Tout d'abord, l'entreprise **MANU-**

FACTURE FRANÇAISE DE CYCLES (anciennement CYCLEUROPE) à MACHECOUL, fabricant des vélos « made in France ». L'entreprise avait été mise sous la protection du tribunal de commerce fin octobre 2012 dans le cadre d'un redressement judiciaire. Nous nous sommes rapprochés de l'administrateur judiciaire pour coordonner et faire aboutir la reprise de la société par **INTERSPORT**, qui a permis de **maintenir 175 emplois sur un total de 254**.

Ensuite, la société **ARFEO BUROFORM**, fabricant de mobilier de bureau à Château Gonthier en Mayenne et Valdiviennes dans la Vienne, avait été mise en redressement judiciaire le 4 octobre 2012. Nous avons accompagné cette société qui est sortie de ses difficultés grâce à une réelle innovation sociale à travers la création d'une SCOPE (Société Coopérative et Participative). En d'autres termes, ce sont les salariés de la société qui ont racheté leur propre entreprise. Ceci a été rendu possible grâce au soutien de l'ensemble des partenaires privés et publics : Collectivités locales des deux régions, Etat avec une avance remboursable de 450 000€ d'aide à l'industrialisation (ARI), établissements bancaires. **211 emplois sur un total de 312 ont été préservés**.

Interview du CIP

Éric GIRARDEAU

Président du CIP 44

Contact :

CIP 44

1 Bd Salvador Allende - 44100 Nantes

0 800 100 259 / 02 40 44 92 92

www.cip-national.fr

► Pouvez-vous vous présenter et pouvez-vous m'expliquer en quoi le CIP 44 peut aider les entreprises en difficulté ?

Le CIP 44, Centre d'Information sur la Prévention des difficultés en entreprises, a été créé à l'initiative d'un ancien Président du Tribunal de commerce de NANTES. Il s'agit d'une collaboration entre l'ordre des experts comptables, celui des commissaires aux comptes et l'ordre des avocats. Eric Girardeau est expert-comptable et Président du CIP 44.

Le rôle du CIP s'est amplifié depuis la crise de 2008.

► Quel type d'entreprises peut être concerné par le dispositif d'aide mis en place ?

Toute entreprise est concernée par le CIP 44. L'objectif premier est d'informer et d'orienter les chefs d'entreprises en difficultés ou susceptibles de s'y trouver sur les mesures de prévention ou de traitement des difficultés auxquelles ils peuvent avoir recours.

► En pratique, comment fonctionne le CIP 44 ?

Le CIP sort le chef d'entreprise de l'isolement et lui propose un entretien confidentiel et gratuit, avec des experts bénévoles, sensibles aux problématiques économiques et/ou juridiques auxquelles peut être confrontée l'entreprise.

Ainsi, les entretiens du CIP se déroulent chaque jeudi après-midi, en présence d'une équipe composée d'un ancien juge du Tribunal de commerce rompu aux procédures collectives, d'un avocat et d'un expert-comptable ou commissaire aux comptes.

Ces acteurs connaissent bien le monde de l'entreprise et instaurent une relation de confiance avec le dirigeant. Ils échangent avec lui sur les difficultés structurelles et conjoncturelles que son entreprise traverse pour pouvoir au mieux l'orienter.

Sur la base de ces entretiens et des documents communiqués par le dirigeant (statuts, états financiers, tableaux de bord, situation de trésorerie, etc), ces professionnels peuvent ensuite dresser le diagnostic de l'en-

treprise et présenter les différentes possibilités offertes au dirigeant.

► **Combien d'entreprises font appel à vous chaque année ? Pour quel types de difficultés ?**

Depuis que le CIP 44 a été créé, plus de 170 entreprises ont été reçues et plus de quarante avocats ainsi qu'une dizaine d'experts comptables ou de commissaires aux comptes ont été mobilisés.

► **Quels retours avez-vous des entreprises que vous aidez ?**

Ces retours sont positifs, les dirigeants exposent leur satisfaction vis-à-vis de l'entretien qui leur a permis de faire face aux difficultés rencontrées.

► **Votre assistance aux entreprises en difficultés s'inscrit elle dans la durée ? Plus généralement, quelles sont les limites de votre intervention ?**

Le CIP 44 oriente, tel un médecin généraliste, mais n'a pas vocation à conseiller le dirigeant. L'activité du CIP n'empiète pas non plus sur la compétence juridictionnelle du Tribunal de commerce et des juges délégués à la prévention, il ne fait que contribuer au rôle préventif joué par le Tribunal de commerce.

Par ailleurs, il convient d'indiquer que plus tôt le dirigeant prend conscience des difficultés et prend contact avec le CIP, plus il a de chances de réussir à préserver l'activité de l'entreprise

et les emplois qui y sont attachés. En d'autres termes, le CIP 44 peut être démuné si le dirigeant vient le voir tardivement, alors que l'entreprise connaît des difficultés qu'elle ne peut plus alors surmonter.

Interview de ALLO PME

◀ Catherine LE FOLL

Responsable d'ALLO PME

Contact :

16, Quai Ernest Renaud - 44105 Nantes

02 40 44 60 00 - paysdelaloire.dinamicentreprises.fr

▶ **Pouvez-vous vous présenter ? Pouvez-vous m'expliquer en quoi ALLO PME peut aider les entre- prises en difficulté ?**

ALLO PME est un dispositif créé à l'initiative de la CCI de NANTES à la fin de l'année 2008, dans un contexte de crise financière et de crise économique. La finalité d'ALLO PME est de sensibiliser le dirigeant d'entreprise en proie à des difficultés économiques pour qu'il traite rapidement ces difficultés et anticipe toute aggravation éventuelle.

Le premier rôle d'ALLO PME est, dans un premier temps, de qualifier les difficultés pour orienter dans un second temps l'entreprise vers d'autres interlocuteurs lui permettant de traiter ces difficultés.

Pour prendre une métaphore médicale, ALLO PME est une sorte de médecin généraliste qui a un premier rôle de diagnostic des difficultés de l'entreprise et d'orientation vers des « spécialistes » susceptibles d'aider l'entreprises (CCSF, Tribunal de commerce etc).

▶ **Quels types d'entreprises peuvent être concernés par le dispositif d'aide mis en place ?**

Toute entreprise est concernée. Toutefois, notre action séduit davantage les TPE et PME de moins de 20 salariés, dont le dirigeant est moins entouré que dans des entreprises de taille plus importante.

▶ **Demandez-vous des contre- parties aux entreprises que vous aidez ? Si oui, lesquelles ?**

Aucune contrepartie, notamment financière, n'est demandée. Notre action est par ailleurs confidentielle, ce qui évite que la situation « sensible » de l'entreprise ne soit connue des tiers.

▶ **Combien d'entreprises font appel à vous chaque année ? Pour quels types de difficultés ?**

ALLO PME aide environ 200 entreprises par an (soit plus de 1000 entreprises depuis sa création en 2008).

► **Quels retours avez-vous des entreprises que vous aidez ?**

Les retours obtenus, même s'ils ne sont pas systématiques de la part des entreprises que nous aidons, sont globalement positifs, preuve de l'utilité de notre dispositif.

► **Votre assistance aux entreprises en difficulté s'inscrit elle dans la durée ? Plus généralement, quelles sont les limites de votre intervention ?**

Notre action dure autant que nécessaire. Les limites à notre intervention résident le plus souvent dans la personnalité du dirigeant, qui vit les difficultés rencontrées comme un échec personnel et a du mal à se confier.

► **Avez-vous pour habitude de travailler avec d'autres acteurs qui ont pour vocation d'aider les entreprises en difficulté ?**

ALLO PME travaille avec de nombreux interlocuteurs : établissement bancaires, experts comptables, CIP, Tribunal de commerce, CCSF...

ALLO PME est également tiers de confiance du médiateur du crédit. En d'autres termes, lorsque le médiateur du crédit, via son numéro vert, est sollicité par une entreprise en proie à des difficultés, il oriente ce tiers au niveau local vers l'un de ses trois tiers de confiance, à savoir le MEDEF, la CGPME et également ALLO PME.

► **Pensez-vous que parmi tous les dispositifs d'aides existant à**

ce jour, des lacunes existent pour les entreprises ?

A mon sens, un manque réel existe dans le financement des entreprises en difficultés. Il n'existe pas aujourd'hui de dispositif qui finance les entreprises qui connaissent des défaillances.

Par ailleurs, je regrette que le médiateur du crédit n'ait pas de pouvoirs coercitifs auprès des différents établissements bancaires qu'il est amené à solliciter.

De façon récurrente, j'observe que les établissements bancaires peuvent avoir une responsabilité dans les difficultés qu'une entreprise est susceptible de rencontrer. A titre d'illustration, l'arrêt brutal d'ouverture de crédit ou la validation de comptes prévisionnels peu sérieux, sous estimant par exemple un besoin en fonds de roulement.

► **Pouvez-vous nous donner une illustration d'une action récente qui a permis d'aider une entreprise ?**

Une entreprise ayant une activité dans le secteur industriel a rencontré des difficultés liées à une baisse brutale d'activité.

ALLO PME est intervenue auprès de différents assureurs crédit en soutenant, tableau de bord à l'appui, que l'activité de cette entreprise allait repartir, pour rétablir son encours auprès de ces assureurs.

Interview de E&Y Restructuring



Philippe HERY

Associé

Ernst & Young Restructuring

Contact :

3 rue Emile Masson - 44019 Nantes Cedex 1

02 51 17 43 03 - www.ey.com

Mr Philippe HERY a une expérience de plus de 15 ans dans le domaine du redressement des entreprises en difficulté. Il a débuté sa carrière chez Deloitte à Paris en 1992. Après 1 an d'audit, il a rejoint l'activité Réorganisation Services, en 1993, et s'est spécialisé dans l'accompagnement des entreprises sous performantes, dans le cadre de la prévention mais également dans le contexte judiciaire pour des sociétés en plus grande difficulté. Il a rejoint Ernst and Young en 2010. Bien qu'exerçant une fonction nationale dans sa spécialité, Mr HERY est basé à Nantes depuis 1998 où il contribue également au développement de l'ensemble des activités de Corporate Finance sur la région Ouest.

► **Pouvez-vous m'expliquer en quoi ERNST AND YOUNG RESTRUCTURING peut aider les entreprises en difficulté ?**

La cellule Restructuring d'ERNST and YOUNG fait partie du pôle « Hub Crise », aux côtés de deux autres cellules, le Cash Management et l'assistance comptable opérationnelle. L'ensemble étant dirigé par Mr Guillaume CORNU, expert dans le monde du retournement depuis plus de 20 ans.

La cellule ERNST AND YOUNG RESTRUCTURING est composée de 30 professionnels expérimentés afin que chaque entreprise puisse être conseillée par un interlocuteur

unique, spécialisé dans les situations de sous performance.

Une analyse pertinente est réalisée à chaque étape de la restructuration :

✓ Tout d'abord, en PREVENTION des difficultés dans le but de rétablir la performance et la confiance des partenaires, à travers l'IBR (« Independent Business Review »), un diagnostic financier et opérationnel ayant pour objectif de présenter les leviers d'amélioration opérationnels et financiers de la société.

✓ Ensuite, réussir la restructuration financière afin d'optimiser les liquidités et rééquilibrer le bilan avec :

- Des prévisions argumentées d'exploitation et de trésorerie
- Des missions de Cash Manage-

ment : amélioration de la gestion et de la position du Besoin en Fond de Roulement (BFR) et optimisation des moyens de financement de la société.

✓ Enfin, rechercher des solutions de retournement lors de difficultés durables avérées avec l'élaboration d'un plan de retournement opérationnel financier et chiffré afin :

- D'évaluer les opportunités de recentrage stratégique
- D'identifier les leviers d'amélioration opérationnels
- De rechercher des mesures de réduction de coûts
- D'analyser des axes d'amélioration des cash-flows

ERNST AND YOUNG RESTRUCTURING propose également une assistance dans la recherche et la négociation de partenaires financiers durant les différentes étapes de sous performance d'une entreprise.

► **Quel type d'entreprises peut être concerné par le dispositif d'aide mis en place ?**

Le cœur de cible de nos services concerne les sociétés réalisant un chiffre d'affaires entre 40 millions d'euros et 400 millions d'euros. Nous intervenons jusqu'à des chiffres d'affaires d'1 Milliard d'euros.

Près de 80% des sociétés avec lesquelles nous traitons seront amenées à connaître une procédure amiable. Toutefois, plus de 50% de notre flux d'affaires est composé de société en phase de sous performance qui sont en amont d'une telle procédure.

► **Combien d'entreprises font appel à vous chaque année ? Pour quels types de difficultés ?**

Sur le terrain national, nous traitons entre 50 et 80 dossiers par an. Le pôle nantais accompagne entre 5 et 10 entreprises par an dans ces problématiques de sous performance et de difficultés avancées.

► **Votre assistance aux entreprises en difficulté s'inscrit elle dans la durée ? Plus généralement, quelles sont les limites de votre intervention ?**

La première phase de diagnostic « IBR » dure entre un et deux mois. Elle prend la forme d'une Due Diligence fortement orientée sur la gestion du cash management.

La deuxième phase revêt un aspect de conseil et d'accompagnement pour mettre en place un contexte propice aux négociations d'une optimisation et d'une restructuration financière. Elle peut durer entre 3 et 6 mois selon les cas.

Notre intervention prend fin lorsqu'un protocole d'accord a été trouvé entre les différentes parties prenantes, mais elle peut être prolongée dans le cas d'une mise en place d'un plan de continuation validé par le tribunal de commerce, dans le cadre de procédures collectives.

► Avez-vous pour habitude de travailler avec d'autres acteurs qui ont pour vocation d'aider les entreprises en difficulté ?

Nous travaillons avec l'ensemble des acteurs du retournement et de la prévention des difficultés des entreprises, que nous coordonnons lors de notre phase d'accompagnement : Les conciliateurs, mandataires ad hoc et administrateurs judiciaires, le CIRI/CODEFI, le CCSF, l'URSSAF et le Trésor Public, l'ensemble des partenaires financiers au sens large du terme : Banques, OSEO, COFACE, UBIFRANCE ou Médiateurs du crédit ainsi qu'avec les avocats et les notaires, lorsque cela s'avère nécessaire.

Nous sommes également membre de l'ARE – Association pour le Retournement des Entreprises - qui regroupe les professionnels impliqués de façon régulière dans les opérations de retournement, de financement ou de restructuration.

► Pensez-vous que parmi tous les dispositifs d'aides existant à ce jour, des lacunes existent pour les entreprises ?

La situation d'un dirigeant en sous performance ou en difficulté est souvent similaire à un patient souffrant et n'allant pas chez le médecin. Par manque de temps ou souvent pour des soucis de confidentialité, il ne sait pas forcément vers qui se tourner pour se sortir de cette situation délicate sans que ses principaux partenaires soient mis au courant et dé-

cident ensuite de durcir les relations commerciales privilégiées qu'ils entretiennent jusqu'à présent.

Toutefois, mieux vaut prévenir que guérir et avant même que des difficultés structurelles apparaissent, l'anticipation de ces difficultés par la détection de signes de sous performances doit être une priorité. Les dispositifs d'aide existant à ce jour doivent davantage communiquer sur les solutions confidentielles dont peut disposer un dirigeant pour s'entourer afin d'éviter les situations proche de la cessation de paiement, où les procédures collectives (ndlr : nécessairement rendues publiques), ne représentent plus que le dernier recours possible.

La simplification et une plus grande facilité d'accès à ces dispositifs d'aide seraient également bénéfiques pour recourir rapidement au service adéquat lors de chaque phase de sous performance ou de difficulté d'une entreprise.

Interview de H3O

Philippe DE CLERVILLE

Président et dirigeant du cabinet H3O

Contact :

4, rue Edith Piaf - Bat. A - 44821 Saint Herblain

02 51 11 15 11 - www.h3o-rs.fr

► Pouvez-vous vous présenter et nous expliquer en quoi votre structure peut aider les entreprises?

Le Groupe H3O Ressources Humaines a été créée en 2008, suite au rapprochement d'experts dans l'accompagnement de dirigeants et le développement du potentiel humain :

- ✓ Grégoire BUFFET, Dirigeant Fondateur d'Accès Cadres, Cabinet de recrutement spécialisé.
- ✓ Christophe SOULE, Dirigeant Fondateur d'un cabinet de conseil en performance managériale et ressources humaines.
- ✓ Emmanuel Buée et Philippe de CLERVILLE, à l'époque Directeurs opérationnels de MFT Ressources, spécialisé dans le management de transition.

La société est composée de 12 associés ayant tous une grande expérience du monde de l'entreprise. Ainsi, le cabinet H3O apporte une expertise collégiale de qualité aux sociétés en difficultés.

► Pouvez-vous m'expliquer en quoi votre structure peut aider les entreprises en difficulté ?

La société H3O peut, entre autre, intervenir en tant que « Management de transition » dans des entreprises qui estiment avoir des difficultés. Notre intervention est soit demandée par le Management dirigeant, soit par l'intermédiaire de nos réseaux respectifs, composés d'entreprises satisfaites de nos interventions.

Nos objectifs principaux sont les suivants :

- ✓ Accompagner le dirigeant pour augmenter les performances économiques et financières de son entreprise.
- ✓ Redonner du sens à l'ensemble des salariés et autres acteurs de l'entreprise en retirant les « enjeux de pouvoirs » pour ne se concentrer que sur les fondamentaux de l'entreprise.

Avant toutes choses, nous réalisons un diagnostic afin de faire un état des lieux détaillé de la situation de l'entreprise. Cette première phase permet de cibler précisément les dysfonctionnements et les problématiques principales pour définir nos axes de travail. Ensuite, nous soumettons notre plan d'action au Management pour qu'il le valide. Cette première phase doit être succincte et ne durer qu'entre 10 et 30 jours car nous intervenons souvent

dans une situation d'urgence où des décisions rapides doivent être prises.

La deuxième phase consiste ensuite à accompagner les dirigeants de l'entreprise, désormais conscients de leurs difficultés et prêts aux changements structurels nécessaires. Nous devons également identifier les collaborateurs clés de l'entreprise sur lesquels nous pourrions nous appuyer pour mettre en place les changements nécessaires. La proximité avec les équipes est primordiale : elle permet une meilleure circulation de l'information et d'établir avec précision des dysfonctionnements identifiés mais non avoués, pour différentes raisons, au(x) dirigeant(s) en place. En effet, les « enjeux de pouvoirs » et la crainte de sanctions éventuelles sont souvent à l'origine d'asymétries informationnelles conduisant à des « non-dits », sources de dysfonctionnements.

Notre action doit ainsi être concrète et améliorer dans un premier temps les conditions de travail des collaborateurs par des aspects « visibles » : rénovations de certains outils ou une meilleure logistique au sein des locaux par exemple.

Ensuite, notre plan d'action définit avec précision les indicateurs clés à corriger afin de renouer avec la performance (productivité, volume de commande, taux d'utilisation machines, volume de personnel extérieur...). Cette phase est réalisée sur une durée comprise entre 6 et 12 mois maximum. Notre intervention est réalisée sur la base d'une méthodologie où nous travaillons avec l'existant : nous travaillons avec les salariés et les produits en place, et nous ne levons pas de dette

supplémentaire. Si une évidence de « New Money » avait été constatée durant la première phase de diagnostic, nous en aurions fait part aux instances dirigeantes et ne serions intervenus qu'une fois cette problématique précisée réglée. Ceci est important car cela conditionne le contexte dans lequel nous intervenons : les sociétés sont en insuffisance de performance mais pas en situation de risque de cessation de paiement.

► **Quels types d'entreprises peuvent être concernés par le dispositif d'aide mis en place ?**

Les entreprises concernées par nos services ont pour la plupart d'entre elles, un Chiffre d'Affaires compris entre 20 et 150 Millions d'Euros mais nous n'avons pas de barrière d'intervention. Tous les secteurs d'activité sont traités : Industrie, Distribution, Service mais également secteur technologique et startups. Nous intervenons principalement sur le tissu industriel du grand Ouest mais nous pouvons également intervenir sur l'ensemble du territoire national.

► **Demandez-vous une contrepartie aux entreprises que vous aidez ? Si oui, lesquelles ?**

Nous sommes une société de conseil ; pour chaque société, nous réalisons un devis sur la base du diagnostic que nous avons bâti durant la première phase. Notre accompagnement peut être réalisé à temps plein ou à temps partiel, le montant de nos honoraires sera donc conditionné par le nombre de « jours/hommes » que nécessite

notre plan d'action. En moyenne, notre intervention nécessite la mobilisation de 100 000€ pour une durée comprise entre 5 et 6 mois.

► **Combien d'entreprises font appel à vous chaque année ? Pour quels types de difficultés ?**

Nos 12 associés réalisent environ 24 missions par an. Tous types de difficultés sont traités et nous faisons tout notre possible pour mobiliser le réseau de nos associés pour mettre en place nos actions.

► **Quels retours avez-vous des entreprises que vous aidez ?**

Les retours que nous avons eus sont positifs. Le cabinet H3O a une image d'interlocuteur sérieux avec une expertise à forte valeur ajoutée grâce aux expériences conséquentes de ses associés.

► **Votre assistance aux entreprises en difficulté s'inscrit elle dans la durée ? Plus généralement, quelles sont les limites de votre intervention ?**

Une fois notre plan d'action réalisé, nous pouvons coréaliser, avec le management en place, un Business Plan sur les 3 prochaines années.

Dans le cadre de l'accompagnement d'un nouveau dirigeant, nous pouvons prolonger notre mission de 3 ou 4 mois. Néanmoins, notre intervention ne doit pas être supérieure à un an car nous ne devons pas prendre la place du dirigeant : nous représentons une

aide ponctuelle qui amène des changements structurels, afin de remettre la société sur la bonne voie sur le long terme.

► **Avez-vous pour habitude de travailler avec d'autres acteurs qui ont pour vocation d'aider les entreprises en difficulté ?**

Nous connaissons l'ensemble des dispositifs d'aides aux entreprises existants, notamment la médiation du crédit, la médiation industrielle et de la sous-traitance, le CIRI et le CO-DEFI. Néanmoins, nous ne travaillons que dans une minorité de cas avec ces organismes car notre mission a pour objectif premier le développement du potentiel humain existant en limitant autant que possible les interventions extérieures. Nous participons bien entendu aux négociations avec les banques, parfois par le biais d'un mandataire Ad Hoc lorsque la situation l'exige. Celui-ci pourra geler les lignes d'endettement existantes si nécessaire.

► **Pensez-vous que parmi tous les dispositifs d'aides existant à ce jour, des lacunes existent pour les entreprises ?**

De nombreux dispositifs existent d'ores et déjà ; la principale lacune réside dans la prise de conscience tardive des entreprises en difficulté : plus une société réagira tôt et plus nos actions pourront être efficaces. Comme évoqué précédemment, plus on est proche du risque de cessation de paiement, plus la marge d'actions correctrices est réduite.





Force 9, Fort coup de vent

Etat de la mer « Lames déferlantes grosses à énormes, visibilité réduite par les embruns »

A terre « Le vent peut légèrement endommager les bâtiments : envols de tuiles, d'ardoises, chutes de cheminées »

2.3

Les acteurs du traitement amiable et judiciaire des difficultés

Pour un dirigeant d'entreprise, naviguer parmi les procédures, qu'elles soient amiables ou collectives, peut s'avérer périlleux. Il lui faut trouver des spécialistes du monde judiciaire ayant une connaissance approfondie des problématiques de l'entreprise. Ces derniers pourront l'aider à mieux appréhender ce monde qui parfois lui est inconnu. Bien souvent, les situations peuvent être redressées alors que l'on pense avoir touché le fond.

Interview de l'Ordre des Avocats et de Maître Stéphane CLERGEAU, Avocat



Jacques LAPALUS

Bâtonnier de l'Ordre des Avocats de Nantes et Avocat



Stéphane CLERGEAU

Avocat

► Pouvez-vous vous présenter ?

Jacques LAPALUS (JL) :

Le Bâtonnier est en quelque sorte le Président ou l'organe exécutif de l'ordre des avocats de NANTES, qui regroupe près de 830 avocats inscrits au Barreau de NANTES. L'ordre des avocats que je représente assure une double mission : D'une part une mission de représentation auprès des institutions et du public et, d'autre part, une mission de réglementation et de gestion quotidienne auprès des avocats inscrit au Barreau de NANTES.

Stéphane CLERGEAU (SC) :

Pour ma part, je suis l'un des 830 avocats inscrit au sein du Barreau de NANTES et je travaille essentiellement en droit des affaires, à destination des entreprises et de leurs dirigeants.

► Pouvez-vous m'expliquer en quoi un avocat peut aider les entreprises en difficulté ?

JL -

L'Ordre des Avocats ne peut pas, à proprement parler, aider les entreprises en difficultés. En revanche, il peut orienter un justiciable et notamment un chef d'entreprise vers un cabinet d'avocat à même de traiter son dossier de manière optimale. Chaque cabinet a sa spécificité, ses « domaines de prédilection » ou activités dominantes que l'on peut retrouver sur le site Internet de l'Ordre (www.barreaunantes.fr).

SC -

A mon sens, un avocat exerçant son métier majoritairement « en droit des affaires », c'est-à-dire qui connaît bien les problématiques des entre-

prises et dont les clients sont des entreprises, me semble être un partenaire indispensable pour orienter une entreprise défaillante vers la solution juridique la plus adéquate.

► **Quels types d'entreprises peuvent être concernés par le dispositif d'aide mis en place ?**

JL -

Toute entreprise, que ce soit une TPE, une PME ou une entité plus importante ayant des difficultés, peut faire appel à un cabinet d'avocat. Les avocats disposent d'un savoir-faire et de compétences propres qui permettent de répondre efficacement aux questionnements de leurs interlocuteurs et aux problématiques posées.

► **Quel est le coût de l'intervention d'un avocat ?**

JL -

Un avocat, en tant que professionnel libéral, n'intervient pas à titre gratuit et facture des honoraires en contrepartie du conseil donné à leur client ou des diligences accomplies dans les dossiers traités.

Il y a lieu de noter toutefois que des avocats interviennent bénévolement au sein du C.I.P, afin d'aider le dirigeant d'une entreprise défaillante ou de l'orienter vers une structure susceptible de l'aider.

SC -

Les honoraires sont définis par l'avocat en accord avec le client et sont formalisés dans une convention d'honoraire ou dans une proposition de ser-

vice acceptée par le client. En fonction du dossier, un honoraire de résultat pourra également être convenu avec le client.

► **Quels types de difficultés peuvent conduire une entreprise à faire appel à un avocat ?**

SC -

Chaque entreprise connaît des difficultés qui lui sont propres et qui appellent une solution « sur mesure » proposée par l'avocat. La typologie des difficultés est quasi infinie : cessation de concours bancaires, difficultés commerciales, déséquilibre structurel dans l'entreprise, concurrence déloyale d'un concurrent, conflit entre associés... Dans l'hypothèse où la situation de l'entreprise s'avère trop délicate et qu'elle ne peut faire face aux dettes échues ou à venir, l'avocat peut naturellement assister l'entreprise dans le cadre d'une procédure amiable ou plus fréquemment dans le cadre d'une procédure de sauvegarde ou de redressement judiciaire.

► **Quels retours avez-vous des entreprises que vous aidez ?**

SC -

A partir du moment où l'avocat fait preuve d'une technicité et de compétences suffisantes et qu'il s'implique totalement dans le dossier qui lui est confié, les retours du client sont positifs. Et ce, même si le résultat escompté n'a pu être obtenu, notamment si les difficultés étaient trop importantes pour que l'entreprise puisse se redresser.

► **Votre assistance aux entreprises en difficulté s'inscrit elle dans la durée ? Plus généralement, quelles sont les limites de votre intervention ?**

JL -

Les avocats interviennent dans les moments de crise mais aussi « au fil de l'eau »..., lors de la vie courante de l'entreprise. Il est certain qu'un conseil donné à titre préventif, lorsque les difficultés ne sont pas encore avérées est toujours plus efficace qu'au moment de la crise.

► **Avez-vous pour habitude de travailler avec d'autres acteurs qui ont pour vocation d'aider les entreprises en difficulté ?**

JL -

Les avocats travaillent naturellement avec des notaires, des experts-comptables, des huissiers; à savoir des professionnels qui sont les conseils naturels des entreprises.

SC -

Dans l'hypothèse où le redressement judiciaire d'une entreprise s'avère inévitable, l'avocat travaille surtout de concert avec l'administrateur judiciaire nommé par le Tribunal et l'expert-comptable de l'entreprise afin de trouver une issue heureuse pour cette dernière.

► **Pensez-vous que parmi tous les dispositifs d'aides existant à ce jour, des lacunes existent pour les entreprises ?**

JL et SC -

Il manque sûrement des dispositifs d'aides aux entreprises mais ce qui manque le plus, c'est le réflexe pour les entreprises de consulter un avocat dès qu'elles voient poindre une difficulté et non lorsque ces difficultés sont installées, où alors le champ des possibles s'est considérablement réduit et qu'il peut être déjà trop tard.

Interview de l'étude AJIRE (administrateur judiciaire)

Erwan MERLY

Administrateur Judiciaire (Etude AJIRE)

Contact :

Le Magister 4, cours Raphaël Binet - 35000 Rennes

02 99 67 84 90

etude.rennes@ajire.eu - www.ajire.eu

► Comment un administrateur judiciaire peut-il aider une entreprise en difficulté ?

L'administrateur judiciaire peut être défini comme une sorte de « médecin » de l'entreprise et détient judiciairement une compétence exclusive pour gérer les difficultés que rencontre une entreprise. Il a notamment un savoir-faire particulier en droit, en comptabilité et en gestion pour mener à bien sa mission.

L'administrateur judiciaire, nécessairement nommé par le Président du Tribunal de commerce, bénéficie d'un mandat de justice lui conférant indépendance et impartialité dans l'accomplissement de sa mission. Il est également soumis à confidentialité et se prévaut du secret professionnel.

Plus précisément, nos missions découlent d'un cadre légal et sont de deux types :

- ✓ Judiciaires, en présence d'une entreprise qui va être placée en sauvegarde de justice ou en redressement judiciaire,

- ✓ Amiable, par le biais d'une conciliation ou d'un mandat ad hoc ordonnés par le Tribunal.

Dans un tel cadre amiable et en pratique, l'administrateur judiciaire peut être contacté de manière informelle par les conseils de l'entreprise (expert-comptable ou avocat) pour orienter cette dernière vers un type de procédure particulier (conciliation, mandat ad hoc...). A la suite de ce premier contact, les conseils vont saisir le Tribunal par voie de requête pour que l'administrateur judiciaire se voit attribuer la procédure la plus optimale pour préserver les intérêts de l'entreprise.

► Quels types d'entreprises peuvent être concernés ?

Toute entreprise est concernée, que ce soit une TPE de 5 salariés ou un groupe de sociétés beaucoup plus conséquent. Nos missions sont variées, à titre d'illustration, un Administrateur Judiciaire peut par exemple intervenir dans le cadre de sociétés holding animatrice de groupe, pour

une conciliation permettant de renégocier la dette de cette holding et éviter un affaiblissement de la trésorerie de la société d'exploitation.

► **Comment est rémunéré un Administrateur Judiciaire ?**

Dans un cadre amiable, un administrateur judiciaire voit sa mission rémunérée en accord avec le dirigeant de l'entreprise concernée. Une convention d'honoraire est régularisée entre ce dirigeant et l'administrateur judiciaire puis annexée à la requête présentée au tribunal de commerce et par la suite homologuée par ce dernier.

Au niveau de cette convention d'honoraires, un taux horaire d'intervention est proposé au dirigeant (entre 120 € et 240 € HT) ainsi qu'éventuellement, un success fees (honoraire de résultat) laissé à la diligence de ce dernier.

► **Combien d'entreprises font appel à vous chaque année ? Pour quels types de difficultés ?**

L'activité de notre étude est actuellement à 50 % pour des missions amiables (conciliation et mandat) et à 50 % pour des missions judiciaires (redressement ou sauvegarde).

► **Quels retours avez-vous des entreprises que vous aidez ?**

Les retours que nous avons s'avèrent extrêmement positifs, tant pour les missions amiables que judiciaires. Plus généralement, 75 % des conciliations d'entreprises sont couronnées de succès.

liations d'entreprises sont couronnées de succès.

► **Quelle est votre assistance aux entreprises en difficulté s'inscrit elle dans la durée ? Plus généralement, quelles sont les limites de votre intervention ?**

Dans le cadre d'un mandat ad hoc, la durée de notre mission est déterminée par le Président du Tribunal de Commerce. Pour des missions de conciliation, la loi fixe la durée de notre mission à 4 mois, prolongeable éventuellement d'un mois.

► **Avez-vous pour habitude de travailler avec d'autres acteurs qui ont pour vocation d'aider les entreprises en difficulté ?**

Nous travaillons avec une multitude d'interlocuteurs, en premier lieu les interlocuteurs et Conseils habituels de l'entreprise (avocat, expert-comptable) et, en second lieu, avec de nouveaux partenaires susceptibles d'aider à sauvegarder l'entreprise. Ces nouveaux partenaires peuvent être institutionnels (CCSF, BPI FRANCE) ou privés (Etablissements bancaires, fonds de retournement ou d'accompagnement, auditeurs...).

► **Pensez-vous que parmi tous les dispositifs d'aides existant à ce jour, des lacunes existent pour les entreprises ?**

De nombreuses lacunes existent, je peux à titre d'exemple en citer trois,

qui nuisent au succès des conciliations mises en œuvre depuis 2012 :

La mobilisation de créance liée au crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) s'avère matériellement impossible en cours de conciliation, faute d'être précisée par la loi.

Certains administrateurs judiciaires s'interrogent sur l'opportunité, pour l'AGS (fonds de garantie de paiement des salaires) d'intervenir dès le stade de la conciliation pour prendre en charge une quote-part des salaires ou des indemnités de licenciement.

► **Pouvez-vous nous donner une illustration d'une action récente qui a permis d'aider une entreprise ?**

A priori non, puisque mes missions sont exercées sous le sceau de la confidentialité !

Sans citer de nom, je peux juste indiquer que nous avons récemment réussi, par le biais d'une procédure de conciliation, à sauvegarder un groupe de sociétés déficitaires et à optimiser sa trésorerie en restructurant sa dette bancaire notamment par une levée de fonds.

LEXIQUE NAON AIDE

Le vocabulaire technique et certains barbarismes juridico financiers rendent parfois la communication difficile. L'équipe de Naon'aide a donc décidé d'expliciter certaines notions que nous jugeons fondamentales pour la compréhension de notre guide.

Avant tout, voici les 4 grandes catégories d'entreprises définies par décret :

✓ **TPE ou Micro entreprises :**

Les micro entreprises sont des entreprises qui, d'une part occupent moins de 10 personnes, d'autre part ont un chiffre d'affaires annuel ou un total de bilan n'excédant pas 2 millions d'euros.

✓ **PME :** La catégorie des petites et moyennes entreprises (PME) est constituée des entreprises qui occupent moins de 250 personnes, et qui ont un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 43 millions d'euros.

✓ **ETI :** Les entreprises de taille intermédiaire (ETI) sont des entreprises qui n'appartiennent pas à la catégorie des PME et qui d'une part occupent moins de 5 000 personnes, d'autre part ont un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 1 500 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 2 000 millions d'euros.

✓ **Les grandes entreprises** sont des entreprises qui ne sont pas classées dans les catégories précédentes.

Vous trouverez ci-après un lexique (non-exhaustif) dans le but d'éclaircir les notions plus ou moins techniques présentes dans les entretiens de notre guide :

1. Analyse systémique / Analyse transactionnelle / Programmation neuro-linguistique :

Thérapies permettant d'analyser le comportement d'une personne à travers différents spectres (environnement proche, environnement global, vécu, etc.)

2. Assureurs crédits : L'assurance-crédit est proposée par des compagnies d'assurance spécialisées dans l'appréciation du risque de défaillance qui garantissent à l'entreprise le paiement par un client de sa créance moyennant une prime.

3. Apport en nature, en numéraire ou en industrie :

Ces termes correspondent à l'ensemble des biens ou des services pouvant être apportés lors de la création ou lors du développement d'une entreprise, par le biais d'une augmentation de capital. L'apport en nature renvoie à l'apport d'un bien corporel ou incorporel (véhicule, matériel, marque...) et s'oppose à l'apport en numéraire synonyme d'apport d'une somme d'argent. L'apport en industrie regroupe l'ensemble des savoirs, des compétences techniques et des services qu'un investisseur peut apporter à l'en-

treprise. L'apport en industrie n'apporte donc pas de biens en tant que tel et ne participe pas à la formation du capital social.

4. Besoin en Fonds de Roulement :

Avant de commencer à vendre ses produits ou à encaisser de l'argent, l'entreprise doit d'abord engager des dépenses pour le fabriquer : achat de machines, de matières premières, main d'œuvre... Le besoin en fonds de roulement ou « BFR », indique le montant des sommes nécessaires au bon fonctionnement de l'activité, le temps que les créances clients commencent à rentrer en caisse.

5. Bilan – Actif/Passif :

Le bilan est une photographie de l'entreprise à une date donnée, en général à l'issue d'un exercice de 12 mois. Pendant cet exercice, l'entreprise a utilisé des fonds (ressources) pour effectuer des dépenses (emplois). Il s'agit tout simplement de répertorier l'origine et les utilisations des fonds de l'entreprise. Le bilan se décompose en 2 grandes parties : l'actif et le passif :

Le passif (à droite) donne l'origine et la composition des fonds de l'entreprise. En d'autres termes, à la lecture du passif, on obtient la réponse à la question « d'où vient l'argent? ».

Le passif du bilan est l'image de ce que doit l'entreprise. Les éléments du passif se présentent par ordre d'exigibilité croissante. Il est lui-même constitué de deux grandes masses : les fonds

propres et les dettes.

L'actif (à gauche) indique l'utilisation des fonds. On obtient la réponse à la question « où va l'argent? ». L'actif du bilan est l'image de ce que possède l'entreprise. Les éléments d'actif se présentent par ordre de liquidité croissante.

Suivant toute logique, les deux colonnes de votre bilan doivent être égales : la différence possible faisant apparaître un « bénéfice » ou une « perte ».

6. Capitaux propres :

Les capitaux propres représentent l'argent apporté par les associés ou les actionnaires lors de la constitution de la société ou ultérieurement, ou laissés à la disposition de la société en tant que bénéfices non distribués, sous forme de réserves.

7. Chambre des procédures collectives :

La Chambre des procédures collectives est une chambre du Tribunal de Commerce spécialisée dans le droit de la faillite, c'est-à-dire dans le droit des procédures collectives. Elle est composée de trois magistrats, tous professionnels du commerce (au tribunal de commerce, il n'existe pas de magistrat professionnels), le Tribunal décide l'ouverture de la procédure de redressement judiciaire, la transformation éventuelle de la procédure de redressement judiciaire en liquidation judiciaire. Elle valide les plans de cession d'actifs.

8. Contre-garantie :

Pour la banque, la contre-garantie per-

met de transférer le risque de défaut de paiement de l'emprunteur vers un autre acteur (exemple : BPI FRANCE). La contrepartie pour l'emprunteur est de verser à l'organisme de contre-garantie des intérêts supplémentaires (exemple : taux d'emprunt à 4%, contre-garantie à 0,4% soit un taux global payé par l'emprunteur 4,40%).

9. Créancier : Le créancier d'une entreprise est une personne détenant un droit de créance sur l'entreprise. En d'autres termes, l'entreprise devra s'acquitter de la dette qu'elle a envers son créancier. On parle souvent de « créances clients » lorsqu'une entreprise attend que son client lui règle les sommes dues (généralement, les délais de paiement légaux sont au plus de 45 ou 60 jours fin de mois après émission de la facture). Il existe différents types de créanciers notamment en fonction de l'ordre de priorité de remboursement de leur créance en cas de défaillance de l'entreprise.

10. « Dailly » : Une cession « Dailly », par référence au sénateur auteur de la loi correspondante, est un moyen de mobiliser son poste client, c'est-à-dire de se faire avancer, par une banque, l'argent que doivent les clients d'une entreprise entre le laps de temps où l'on envoie la facture et le moment où le client s'acquitte de cette facture. Cette avance prend alors la forme d'une ligne de financement qui est garantie

par la cession de la créance client à l'établissement de crédit, d'où le terme « cession Dailly ».

11. Déclaration d'état de cessation des paiements : Procéder à une déclaration de cessation de paiements consiste à se rendre au Greffe du Tribunal de commerce où se trouve enregistrée l'entreprise dans les 15 jours qui suivent la survenance de l'état de cessation de paiements pour y déposer un dossier contenant la déclaration écrite de cessation de paiements qui doit préciser un certain nombre d'informations fixées par la Loi et son Décret d'application concernant la situation de l'entreprise défaillante et à laquelle sont jointes des pièces obligatoires.

12. « Dépôt de bilan » : Il s'agit d'une terminologie ancienne mais utilisée régulièrement. Cette expression, comme celle de « faillite », n'a pas de signification juridique précise au terme de la Loi concernant les procédures collectives. Elle signifie pour certains « avoir procédé à une déclaration de cessation de paiements », pour d'autres « avoir cessé l'activité d'une entreprise après une liquidation judiciaire » ; ce qui peut entraîner en conséquence une confusion dans les esprits des partenaires économiques de l'entreprise. Il est donc impératif d'écarter définitivement cette expression imprécise dans le cadre du traitement judiciaire des difficultés économiques et financières d'une entreprise.

- 13. Dette financière nette :** L'endettement net, ou dette financière nette, d'une entreprise est le solde de ses dettes financières d'une part, du disponible (ou « trésorerie active ») et des placements financiers d'autre part.
- 14. Etat de cessation des paiements :** Etre en état de cessation de paiements est le fait d'avoir une dette et ne pas pouvoir la payer à sa date avec les moyens dont dispose l'entreprise (trésorerie, créances clients mobilisables...). Sortir de l'état de cessation de paiements nécessite l'obtention par le ou les créanciers concernés d'un délai de paiement, soit en repoussant la date d'exigibilité, soit en négociant un règlement en plusieurs échéances.
- 15. « Faillite » :** La notion de « faillite » qui revêt une connotation infamante, n'a aucune signification juridique précise, elle désigne dans le langage commun tout à la fois la notion de dépôt de bilan, de liquidation judiciaire, de redressement judiciaire, d'état de cessation des paiements, de disparition d'une entreprise, de cessation d'activité, de ruine économique, d'échec. Tout comme le terme « dépôt de bilan », il est donc impératif de l'écarter définitivement dans le cadre du traitement judiciaire des difficultés économiques et financières d'une entreprise.
- 16. Holding :** Un holding est une société sans objet industriel dont l'actif est composé de titres de participations. Par une organisation en cascade, un holding permet de conserver le contrôle d'une entreprise en multipliant le nombre d'actionnaires minoritaires à chaque étage.
- 17. Juge commissaire :** Magistrat du Tribunal de Commerce affecté à la Chambre des procédures collectives. Etant lui-même un commerçant (dirigeant d'entreprise inscrit au registre du commerce, cadre de société ayant l'habilitation nécessaire...), il a en général une bonne connaissance du monde de l'entreprise et va « piloter » le déroulement de la procédure collective.
- 18. Moratoire :** Suspension provisoire de l'exécution de certaines obligations, qui a pour effet de prolonger certains délais
- 19. Organismes consulaires :** Ce sont des établissements généralement publics administrés par des élus issus des entreprises du territoire concerné. Les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) ou les Chambres de Métiers et de l'Artisanat (CMA) sont des organismes consulaires.
- 20. Période d'observation :** Dans son jugement prononçant un redressement judiciaire, le Tribunal va fixer une période d'observation pendant laquelle l'entreprise, autorisée à poursuivre son activité, va se trouver sous le contrôle du Tribunal. Ce dernier pourra alors mesurer la capacité économique et surtout financière de l'entreprise à présenter à terme un plan de redressement par voie de continuation comprenant comme

disposition principale un programme de remboursement de ses dettes.

La période d'observation est limitée dans le temps :

- ✓ 4 mois renouvelable une fois pour une procédure simplifiée de redressement judiciaire

- ✓ 6 mois renouvelable une fois + 6 mois à la demande du Procureur de la République pour une procédure générale de redressement judiciaire.

A tout moment, le Tribunal peut mettre un terme à la période d'observation donc au redressement judiciaire en prononçant un jugement de liquidation judiciaire

21. Plan de cession : Dès l'ouverture d'une procédure de redressement judiciaire à l'encontre d'une entreprise, les candidats repreneurs potentiels de celle-ci peuvent déposer leur proposition de reprise soit à l'Administrateur judiciaire s'il en a été nommé un, soit au Greffe du Tribunal dans le cas contraire. Cette proposition, outre le prix de cession offert, doit revêtir un certain nombre d'informations et de conditions très précises imposées par la Loi.

22. Plan de continuation : Si pendant la période d'observation du redressement judiciaire, il apparaît que l'entreprise dégage des résultats d'exploitation raisonnables, celle-ci peut présenter un plan de redressement par voie de continuation dont la disposition principale sera les modalités de remboursement de son passif existant avant l'ouverture de son

redressement judiciaire.

23. Plan de trésorerie : Cet indicateur permet d'estimer le montant de la trésorerie qui sera disponible dans les caisses de l'entreprise à un moment donné. Il tient compte, mois par mois, des entrées et des sorties d'argent prévues.

24. Redressement judiciaire : Quand le Tribunal a constaté qu'une entreprise se trouve en état de cessation de paiements, après avoir examiné avec les moyens mis à sa disposition sa situation économique, financière et sociale et s'il estime que cette entreprise peut raisonnablement se redresser, il va prononcer l'ouverture d'une procédure de redressement judiciaire.

Cette procédure peut être soit simplifiée pour les TPE, soit générale pour les entreprises plus grandes. Dans son jugement d'ouverture, le Tribunal désignera un Juge-Commissaire, un Représentant des créanciers et éventuellement un Administrateur judiciaire pour une procédure simplifiée mais obligatoirement pour une procédure générale. Le jugement fixera la date de cessation de paiements, souvent à titre provisoire, selon l'appréciation du Tribunal et qui ne sera pas nécessairement celle indiquée par la déclaration de cessation de paiements.

Il déterminera la durée de la période d'observation pendant laquelle l'entreprise est autorisée à poursuivre son activité en vue de démontrer au Tribunal sa ca-

pacité, en terme de résultats économiques et surtout financiers, à rembourser ses dettes nées avant l'ouverture du redressement judiciaire ou à défaut à être vendu à un bon prix. La période d'observation est de 4 mois renouvelables une fois pour une procédure simplifiée; 6 mois renouvelables une fois pour une procédure générale. Une procédure simplifiée est normalement d'une durée maximum de 8 mois mais peut être convertie en procédure générale et durer alors 12 mois, voir 18 mois si le Procureur de la République accepte d'en faire la demande au Tribunal. A partir de la date de jugement d'ouverture de redressement judiciaire, toutes les dettes de l'entreprise, nées avant son prononcé, sont gelées et il est strictement interdit de les régler. L'entreprise ne doit pas, dans la mesure du possible, créer de nouvelles dettes; en toute logique, le gel du passif est de nature à éviter que cela se produise.

Un redressement judiciaire peut aboutir soit à un plan de continuation comprenant un programme de remboursement des dettes gelées à son ouverture, soit à défaut par un plan de cession de l'entreprise et enfin à une liquidation judiciaire si l'une des deux premières solutions n'a pas pu être concrétisée.

25. Rescrit Fiscal : Procédure permettant à un contribuable (particulier ou entreprise) de poser une question à l'administration fiscale sur une situation particulière ou

sur l'interprétation d'un texte (article L80 du LPF).

26. Seuil de rentabilité : Le seuil de rentabilité ou « point mort » est un indicateur essentiel pour juger de la viabilité de son projet. Il indique le chiffre d'affaires minimum à réaliser pour amortir ses charges et atteindre l'équilibre comptable. Tant que ce seuil n'est pas atteint l'activité est déficitaire.

27. Société d'affacturage : Les sociétés d'affacturage encore appelées « factors » se sont spécialisées dans la mobilisation d'une quote-part du poste client d'une entreprise, qu'elles escomptent (ou achètent) et dont elles assurent le recouvrement moyennant rémunération.

28. Structure financière : La structure financière désigne la combinaison de dettes bancaires et financières nettes et de capitaux propres auxquels l'entreprise a recours pour son financement.

Sources :

Vernimmen

Les Echos

Ministère de la Justice

www.sos-faillite.com

www.cession-commerce.com

Equipe Naon'aide

Type de procédure		Situation de l'entreprise à l'ouverture de la procédure	Intervenants	Durée	Terme de la procédure
Procédures Amiables Caractères : - Initiative du dirigeant - Confidentielles - Négociées - Restructuration limitée	Mandat ad'hoc	Pas de cessation des paiements ou accord des créanciers pour geler leurs créances	Mandataire ad'hoc désigné par le Tribunal (possibilité de proposition par le dirigeant)	Pas de durée maximum fixée par la loi.	Protocole amiable
	Conciliation	Cessation des paiements depuis moins de 45 jours	Conciliateur désigné par le Tribunal (possibilité de proposition par le dirigeant)	4 mois prorogeable 1 mois (5 mois maximum)	Protocole de conciliation constaté par le Président du Tribunal (confidentiel) ou homologué par le Tribunal (jugement publié)
Procédures Judiciaires Caractères : - Initiative du dirigeant ou d'un tiers (procureur, Tribunal, créancier) - Publiques - Gel du passif antérieur - Suspension des poursuites - Poursuite des contrats en cours - Nomination d'un mandataire - Intervention des A.G.S - Restructuration globale	Sauvegarde	Pas de cessation des paiements à court terme Difficultés que l'entreprise n'arrive pas à surmonter	Juge commissaire (veille au déroulement de la procédure) Administrateur judiciaire (facultatif, surveillance ou assiste le dirigeant) Mandataire judiciaire (agit au nom de l'intérêt collectif des créanciers)	6 mois renouvelable 1 fois + 6 mois supplémentaire à la demande du Procureur (soit 18 mois au total)	Plan de sauvegarde (continuité de l'entreprise et remboursement des dettes antérieures dans le cadre d'un plan) A défaut, possible placement en redressement ou liquidation judiciaire
	Redressement judiciaire	Etat de cessation des paiements caractérisé. Possibilité de redressement	Juge commissaire (veille au déroulement de la procédure) Administrateur judiciaire (facultatif, surveillance ou assiste le dirigeant) Mandataire judiciaire (agit au nom de l'intérêt collectif des créanciers)	6 mois renouvelable 1 fois + 6 mois supplémentaire à la demande du Procureur (soit 18 mois au total)	Plan de redressement : Plan de continuation (continuité de l'entreprise et remboursement des dettes antérieures dans le cadre d'un plan) Plan de cession totale ou partielle des actifs Liquidation judiciaire
	Liquidation judiciaire	Etat de cessation des paiements caractérisé Impossibilité manifeste de redressement	Juge commissaire (veille au déroulement de la procédure) Liquidateur judiciaire désigné par le Tribunal	Entre 12 et 24 mois	Cession totale ou isolée des actifs

CRITÈRES				
	MARCHAND (M) NON MARCHAND (NM)	TAILLE TPE / PME / ETI	ACTIVITÉ	PREVENTION (P) TRAITEMENT (T) P/T (Prévention et Traitement)
REA	NM	PME	Accompagnement financier et humain	P
CJD	NM	PME / ETI	soutien du manager	P
MEDEF	NM	TPE / PME / ETI	soutien du dirigeant / Formation	P / T
CGPME	NM	TPE / PME / ETI	soutien du dirigeant / Formation	P / T
DINAMIC ENTREPRISES	M	TPE / PME / ETI	Accompagnement du dirigeant	P
ACTIN COACH	M	TPE / PME / ETI	Coaching d'accompagnement à l'objectif	P / T
MAITRE BAUDRY	M	TPE / PME / ETI	conseil	P / T
AXA	M	TPE / PME / ETI	Assurance / Protection financière	P / T
EULER HERMES	M	TPE / PME / ETI	Assurance-Crédit	P / T
CONSEIL R	M	TPE / PME / ETI	Mandat Ad hoc / Conciliation	P / T
BPI FRANCE	NM	TPE / PME / ETI	Investissement innovation / Contre Garantie	P / T
EXCO	M	TPE / PME	Diagnostic / accompagnement	P / T
FITECO	M	TPE / PME / ETI	Commissaire aux comptes	P / T
DGFIP	NM	TPE / PME / ETI	Echéanciers de dettes fiscales et sociales	T
BPI FRANCE	NM	TPE / PME / ETI	Contre Garantie	T
BANQUE THEMIS	M	TPE / PME	Trésorerie et soutien bancaire	P / T
BANQUE DE FRANCE	NM / M	TPE / PME / ETI	Médiation du crédit, cotation et accompagnement	P / T
E&Y RESTRUCTURING	M	PME / ETI	Analyse et restructuring	P / T
H3O	M	TPE / PME / ETI	Restructuring	P / T
ALLO PME	NM	TPE / PME	Diagnostic et soutien	P / T
TRIBUNAL DE COMMERCE	NM	TPE / PME / ETI	Entretien de prévention	P
CIP	NM	TPE / PME / ETI	Entretien diagnostic	P
COMMISSAIRE AU REDRESSEMENT PRODUCTIF	NM	PME / ETI	Maillage territorial / cercle d'acteurs de confiance	T
ORDRE DES AVOCATS	M	TPE / PME / ETI	Selon l'avocat	P / T
AJIRE	M	TPE / PME / ETI	Administrateur judiciaire	T

Remerciements

La Commission NAON'AIDE Entreprises remercie vivement l'ensemble des personnes interviewées pour leur disponibilité, leur écoute et leur gentillesse, à savoir (par ordre d'apparition dans le Guide) :

- Monsieur Yann LE BIHEN, Délégué Régional CGMPE
- Monsieur Dominique GOUBAULT,
Président 2012 de Réseau Entreprendre Atlantique
- Monsieur Hugues MALHERE,
Président de AD'HOC MEDIA et membre du CJD
- Monsieur Vincent COMBEUIL,
Délégué général du MEDEF pour la LOIRE ATLANTIQUE
- Madame Catherine LE FOLL,
Responsable de DINAMIC ENTREPRISE et d'ALLO PME
- Monsieur Jean-Sébastien GRAPPERON CIBOIS
- Maître Antoine BAUDRY,
Président la Chambre des Notaires de LOIRE ATLANTIQUE
- Messieurs BERSON et BARAILLE, Agents généraux AXA
- Monsieur Patrick JOBERT, Délégué général Ouest d'EULER HERMES
- Madame Fabienne RIOU, Conseil R
- Monsieur Jean Marc DUCIMETIERE, Directeur régional de la BPI
- Monsieur Philippe LHOMMEAU,
Expert comptable associé du cabinet EXCO AVEC
- Monsieur Vincent THIEBAULT, Commissaire aux comptes (FITECO)
- Madame Corinne COYAULT (DGFI des PAYS DE LA LOIRE)
- Monsieur Gilles DUQUENOIS (Banque de France NANTES)
- Monsieur Grégoire BALLOUHEY (Banque THEMIS)
- Monsieur Guy LEZIER, Président du Tribunal de Commerce de NANTES
- Monsieur Frédéric PALLU,
Commissaire au Redressement Productif PAYS DE LA LOIRE
- Monsieur Eric GIRARDEAU, Président du CIP 44
- Monsieur Philippe HERY, Associé de ERNST & YOUNG Restructuring
- Monsieur Philippe de CLERVILLE, Président du cabinet H3O
- Monsieur Jacques LAPALUS, Bâtonnier de l'Ordre des Avocats de NANTES
- Monsieur Erwan MERLY, Administrateur Judiciaire (Etude AJIRE)

La Commission NAON'AIDE Entreprises remercie vivement ses partenaires, sans lesquels ce guide n'aurait pu paraître et ne pourrait être diffusé gratuitement, à savoir :

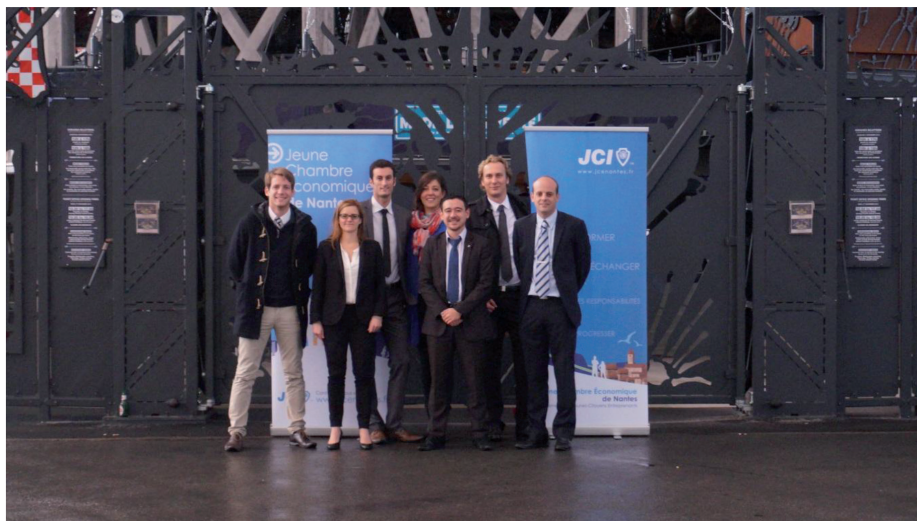
- La Banque THEMIS
- AXA ASSURANCES
- L'Ordre des avocats de NANTES
- La Chambre des Notaires de LOIRE ATLANTIQUE
- Le Cabinet d'expertise comptable et de commissariat aux comptes EXCO AVEC
- Le Cabinet d'expertise comptable et de commissariat aux comptes FITECO

La Commission NAON'AIDE remercie Madame Aurélie de la PONTAIS, pour ses talents d'illustratrice et son humour, ainsi que l'imprimerie CASTELBRIANTAISE pour son sérieux et son professionnalisme.

Je remercie personnellement l'ensemble des membres de la Commission NAON'AIDE, qui se sont pleinement investis dans ce Guide depuis plus de deux ans, à savoir :

- Monsieur Geoffrey N'GUYEN
- Monsieur Virgile LOLON
- Madame Enora GUYOMARCH
- Monsieur Nicolas PAGE
- Monsieur Grégoire COUSIN
- Mademoiselle Aude BERNARD
- Monsieur Jean Patrick KPANGON
- Monsieur Anthony MAISONNEUVE
- Monsieur Romain BERSON
- Mademoiselle Marie WEEXSTEEN

Au nom de la Commission NAON'AIDE Entreprises
Stéphane CLERGEAU



L'équipe NAON'AIDE ENTREPRISES

De gauche à droite

Monsieur Romain BERSON, Mademoiselle Enora GUYOMARC'H,
Monsieur Nicolas PAGE, Mademoiselle Aude BERNARD,
Monsieur Geoffrey NGUYEN, Monsieur Virgile LOLON,
Monsieur Anthony MAISONNEUVE.



Monsieur Grégoire COUSIN



Monsieur Stéphane CLERGEAU
Directeur de Commission

Les partenaires du guide :



NAON' *Aide*
Entreprises

