

## Point de vue sur les procédures applicables aux entreprises en difficulté : cadres légaux et pratiques



D.R.



D.R.

**Décideurs :** Comment sont vécus en pratique les aménagements apportés par la réforme de la loi de sauvegarde de 2008 ?

**Jason Reeve :** L'ordonnance du 18 décembre 2008 a permis d'assouplir certains aspects de la procédure de sauvegarde et de gommer, dans une certaine mesure, les défauts constatés dans le texte de 2005. Parmi les principaux aménagements, on peut noter une extension des pouvoirs du débiteur (lui seul peut solliciter l'autorisation de procéder à des actes de disposition étrangers à la gestion courante), une plus grande flexibilité dans la gestion des contrats en cours (faculté de solliciter du juge-commissaire la résiliation d'un contrat sans attendre la mise en demeure du cocontractant), une meilleure protection des actionnaires et des dirigeants désormais à l'abri des mesures d'expropriation (cession de leurs titres) ou de licenciement. De plus, en cas d'inexécution du plan de sauvegarde, l'ouverture d'un redressement judiciaire est désormais possible en lieu et place de la liquidation judiciaire automatique.

**Jean-Paul Poulain :** Autre apport pratique de la réforme de 2008 : l'entreprise peut désormais proposer (officiellement) un administrateur judiciaire au tribunal. Avec la sauvegarde, le législateur offre aux en-

Entretien avec **Jean-Paul Poulain** et **Jason Reeve**, associés, **Poulain & Associés**

treprises un cadre juridique très avantageux puisque cette procédure produit les mêmes effets que le redressement judiciaire en termes de gel du passif tout en maintenant le management aux manettes s'agissant de la direction stratégique et opérationnelle. Le succès de cette procédure dépendra en partie de la capacité des administrateurs judiciaires à respecter la philosophie et la finalité de cette procédure : il s'agit d'accompagner, d'épauler le management et non de s'y substituer. Cette répartition des rôles est essentielle notamment vis-à-vis des fournisseurs et clients de la société en sauvegarde auprès de qui l'entreprise a dû justifier, dès l'ouverture de la sauvegarde, l'opportunité de la procédure. Si le management est contredit ou challengé par l'administrateur, la crédibilité de l'entreprise et son avenir s'en trouvent menacés.

**Décideurs :** Comment décider de la meilleure procédure à appliquer lorsqu'une entreprise rencontre des difficultés ?

**J.-P. P. :** Les entreprises en difficulté n'ont pas toutes la possibilité de choisir la procédure qu'elles souhaiteraient. Si l'on exclut les critères purement légaux, au premier rang desquels figure l'état de cessation des paiements, certaines entreprises, en raison de leur domaine d'activité ou de la typologie de leur passif, seraient très fragilisées dans le cadre de telle ou telle procédure. Par exemple, une entreprise de négoce opérant dans un secteur ultra-concurrentiel et sans réelle valeur ajoutée éprouvera énormément de difficultés à conserver sa clientèle. Or le maintien du chiffre d'affaires, on le sait, est un impératif dans le cadre des procédures. De même, les entreprises dont le BFR est important subissent de plein fouet, par l'ouverture d'une sauvegarde (et davantage encore en cas de redressement judiciaire), la perte de leur crédit-fournisseur, aggravant leur besoin de trésorerie en cours de période d'observation. Pour ces entreprises, il faut anticiper au maximum la restructuration

avec l'aide des partenaires. La reconstruction du crédit-fournisseur demeure néanmoins possible, avec un peu d'habileté, dès l'homologation du plan de sauvegarde ou de continuation. Le choix de la procédure nécessite notamment l'examen du ratio masse salariale sur chiffre d'affaires. Plus la masse salariale est élevée, plus les mesures d'ordre social s'imposent. Dans ce cas, le redressement judiciaire doit être privilégié. Cette procédure permet de réaliser des plans de sauvegarde de l'emploi de manière plus rapide et moins coûteuse tout en bénéficiant d'un soutien plus automatique de l'association de gestion de salaires (AGS).

**J. R. :** Aujourd'hui nous constatons un réel changement des mentalités en France. Le vieil adage « mieux vaut prévenir que guérir » semble retrouver un vent de modernité. Les dirigeants sont plus enclins à envisager des procédures préventives. Si elles sont initiées très en amont, elles permettent à l'entreprise et à ses créanciers de trouver une solution à l'abri des regards dans le cadre d'un mandat ad hoc ou d'une conciliation. En cas d'échec des négociations, le débiteur préférera la voie de la sauvegarde à condition qu'il soit encore in bonis. On le voit, la publicité qui entoure la sauvegarde, et a fortiori le redressement judiciaire, constitue un facteur psychologique bloquant dans le processus décisionnel des dirigeants.

**Décideurs :** Malgré tout, la sauvegarde vous paraît-elle répondre au besoin du marché ?

**J.-P. P. :** Aujourd'hui plus que jamais. À mon sens, il n'y a pas eu assez d'ouvertures de sauvegardes depuis le début de la crise financière. Compte tenu du ralentissement de la consommation en 2008 et 2009 et de l'absence de perspectives optimistes avant mi-2010, les entreprises endettées dont les échéances sont fixées à 2010 ou même 2011 auraient dû profiter de cette période pour gagner du temps et reprendre leur souffle. Il est encore temps.