



***Projet :*** *Création d'un Fonds de Sauvegarde de l'Emploi par l'économique*

*Alexandre BAUMBERGER*

**« CONFIDENTIEL »**

*Consultable en ligne et non imprimable du 1 au 30 septembre 2011 à l'adresse suivante :*  
<http://fsee.baumberger.me>

## PLAN

*Pages*

### INTRODUCTION

## PARTIE A : DEFAILLANCE D'ENTREPRISES OU DIFFICULTES ECONOMIQUES ?

### CHAPITRE 1 : RAPPEL DES THEORIES DE CYCLE ET LA REALITE HISTORIQUE

*(Freins conjoncturels)*

<b>SECTION 1 : ENTRE CROISSANCE ET CRISES - Présentation des cycles économiques</b>	<b>5</b>
A. Présentation des cycles économiques	5
B. Les Crises Economiques	6
<i>B.1 Les différentes typologies de crises économiques,</i>	
<i>B.2 Les crises économiques avec leurs théories,</i>	
<b>SECTION 2 : MONDIALISATION : Effet de levier des défaillances économiques ?</b>	<b>7</b>
A. La mondialisation et ses conséquences.	7
B. La délocalisation et ses conséquences.	7

### CHAPITRE 2 : DIFFERENTS TYPES DE DIFFICULTES RENCONTREE PAR LES ENTREPRISES

*(Freins structurels),*

<b>SECTION 1 : les freins structurels EXOGENES</b>	<b>8</b>
A. Une analyse économétrique entre les créations d'entreprises et les entreprises en difficultés	8
B. Définition et analyse des ordres de grandeur	9
<i>B.1 La notion de «défaillance d'entreprise économique»,</i>	
<i>B.2 Quelques éléments sur les défaillances pendant la crise économique,</i>	
C. Analyse empirique à l'aide d'un VECM reliant défaillances, créations d'entreprises et PIB.	10
<i>C.1 Un modèle économétrique de la relation entre défaillances, créations et PIB,</i>	
<i>C.2 Une analyse causale des défaillances face aux créations d'entreprises et au PIB,</i>	
D. Evaluation des contributions relatives des facteurs démographique et macroéconomique	12
<i>D.1 2008, le niveau élevé de défaillances résultant d'un effet démographique,</i>	
<i>D.2 Effet conjoncturel défavorable en 2009,</i>	
<i>D.3 Effets structurels liés à la création du statut d'auto-entrepreneur en 2010,</i>	
<i>D.4 L'influence du statut d'auto-entreprise dans les défaillances d'entreprises ?</i>	
<b>SECTION 2 : les freins structurels ENDOGENES</b>	<b>14</b>
A. Identification des concepts	14
<i>A.1 Les recherches sur les défaillances d'entreprises,</i>	
<i>A.2 Une clarification de quelques notions clés,</i>	
<i>A.3 Analyse du cadre conceptuel,</i>	
B. Typologie des défaillances d'entreprises	17
<i>B.1 Typologie des différents profils des défaillances d'entreprises,</i>	
<i>B.2 Trois grandes phases sont généralement mises en évidence,</i>	
<i>B.3 Liens entre les 7 causes et les caractéristiques intrinsèques des entreprises défaillantes,</i>	
<i>B.4 Les 5 phases du cycle de vie de l'Entreprise en défaillance,</i>	
<i>B.5 Le processus de la défaillance des entreprises (tableau de synthèse),</i>	

## PARTIE B : LES PLANS DE SAUVEGARDE (2002-2005)

### CHAPITRE 1 : LES PLANS DE SAUVEGARDE

<b>SECTION 1 : LA VAGUE DES PROCEDURES COLLECTIVES des principaux pays industrialisés</b>	<b>24</b>
A. Initié par la loi sur la faillite aux Etats-Unis : procédures collectives (chapitre 11),	24
<i>A.1 Le principe de la loi sur les faillites aux Etats-Unis (procédures collectives),</i>	
<i>A.2 Les caractéristiques américaines de la loi sur les faillites « Chapter 11 »,</i>	
<i>A.3 Critères d'appréciation du dispositif américain,</i>	
B. Adaptation en Europe : Allemagne, Espagne, Royaume uni, ...	26
<i>B.1 La loi sur l' «Insolvabilité» en ALLEMAGNE,</i>	
<i>B.2 La loi de «Concurso» en ESPAGNE,</i>	
<i>B.3 La loi sur les faillites en PAYS DE GALLE / ANGLETERRE,</i>	
<i>Projet de «Création d'un Fonds de Sauvegarde de l'Emploi par l'Economique»</i>	

- B.4 La loi sur les faillites en BELGIQUE,  
 B.5 La loi sur les faillites en DANEMARK,  
 B.6 La loi sur les faillites en PAYS BAS,  
 B.7 La loi sur les faillites en SUISSE,

<b>SECTION 2 : LA LOI FRANÇAISE DE « SAUVEGARDE des entreprises » du 26 juillet 2005,</b>	<b>27</b>
A. Les particularités de la loi de sauvegarde	27
A.1 Les procédures Amiables de la loi de sauvegarde de 2005,	
A.2 Les procédures Redressement de la loi de sauvegarde de 2005,	
A.3 Tableau de synthèse et de comparaison des procédures de la loi de sauvegarde de 2005,	
A.4 Comparatif des procédures collectives entre le plan américain et français,	
B. Analyse des défaillances françaises par cycle,	36
B.1 Analyse des défaillances françaises avant la loi de sauvegarde (1993 à 2005),	
B.2 Analyse des défaillances françaises après la loi (2005 à 2010),	
C. Analyse des procédures de sauvegarde,	44
C.1 Analyse des procédures de sauvegarde (2005 à 2010)	
C.2 Approche internationale,	
C.3 Analyse du phénomène.	

## PARTIE C : LE FONDS DE SAUVEGARDE DES EMPLOIS PAR L'ECONOMIQUE

### CHAPITRE 1 : LE FOND S.E.E

<b>SECTION 1 : PRESENTATION DU FONDS DE SAUVEGARDE de l'emploi par l'économique</b>	<b>47</b>
A. Sa philosophie	
B. Sa cible	
C. Sa zone géographique	
D. Son fonctionnement	
E. Son principe de financement	
F. Son potentiel d'intervention	
<b>SECTION 2 : ACTIVITE DE CONSEIL, accompagnement et expertise</b>	<b>49</b>
A. Identification des alertes avec ses partenaires (BDF, Impôts, Partenaires bancaires)	49
B. Diagnostic des anomalies (audit flash sur 200 points de contrôle),	50
C. Audits approfondis (économique, financier, environnemental et social)	51
C.1 L'approche et définition de la mission d'audit ?	
C.2 Les différents thèmes d'audit proposés par le fonds de sauvegarde.	

### CHAPITRE 2 : LES OUTILS PROPOSES PAR LE FONDS DE SAUVEGARDE

A.L'instauration d'un pool Bancaire permanent régional (mutualisation du risque des débiteurs)	54
A.1 Définition et origine de la notion de Pool Bancaire,	
A.2 Particularités du "Pool Bancaire Permanent d'Aquitaine",	
B. Création d'un fonds régional de garanties pour la sauvegarde de l'emploi par l'économique	56
B.1 Les Actuelles Garanties financières en Aquitaine,	
B.2 Partenariat de garantie FSEE avec OSEO GARANTIE,	
C. Apport en fonds propre par la SCR FSEE	57
C.1 Les Actuels outils d'apports en fonds propres en Aquitaine,	
C.2 Le Fonds FSEE,	
D. Rachat d'une entreprise en difficulté.	58
D.1 Le principe du Rachat d'entreprise	
D.2 La méthodologie du fonds	
E. Restructuration avec les partenaires publics ou privé (LBO)	59
F. Rachat par les salariés (RSE ou SCOP)	59
F.1 La mise en place de la technique du LMBO ou RES,	
F.2 Les avantages fiscaux,	
G. Formation aux risques de défaillances économiques avec l'Université,	60

<b>CONCLUSION</b>	<b>61</b>
BIBLIOGRAPHIE :	63
WEBOGRAPHIE :	65



**Projet :** Création d'un Fonds de Sauvegarde de l'Emploi par l'Economique.

Problématique : Aujourd'hui, est-il plus difficile de sauver son entreprise que de la créer ?

## INTRODUCTION

Depuis la fin des Trente Glorieuses, nous vivons successivement des crises qui influencent sans cesse notre quotidien. Nous sommes forcés de constater que notre Economie n'est pas un long fleuve tranquille avec des perceptions économiques passant de 15 ans à 2 ans en 3 décennies, mais plutôt en perpétuelle mutation avec son propre paradigme. La dernière crise financière et économique, qui s'est amorcée en 2007 par la crise des « Subprimes », n'a cessé depuis de s'étendre et aura eu pour corollaire une forte progression des défaillances des entreprises en 2008 qui s'est intensifiée au début de l'année 2010, sans que n'ait été franchi pour autant le seuil redoutable que nul n'avait prédit.

Le 22 mars 2011, une étude d'Hermès Euler, le spécialiste de l'Assurance-Crédit affirme que 63 422 procédures de redressement judiciaire et de liquidation judiciaire directe, ont été ouvertes en 2010 et que 90% d'entre elles finiront liquidées. Il en est prévu 61.500 en 2011. L'histoire des précédentes crises nous a, par ailleurs, enseigné que le pic des défaillances consécutives à une crise intervient souvent 2 à 3 ans après sa naissance. En France, de nombreuses incertitudes demeurent donc sur le niveau des défaillances qui a de fortes chances de rester élevé en 2011 et 2012.

L'entreprise est-elle défaillante par nature ou subit-elle les conséquences d'un environnement économique instable ? Des solutions existent-elles pour juguler cette hémorragie de destruction de valeur ? Défaillance d'entreprises ou difficultés économiques ? [Partie A](#) .

Par exemple, lorsque la sécheresse s'étend sur un pays exportateur de blé comme les Etats-Unis (23% de la production mondiale). Cette pénurie sur le marché céréalier (MATIF) va favoriser une spéculation financière, les conséquences peuvent devenir quelque peu gênante pour un consommateur français qui verrait son pouvoir d'achat légèrement fléchir par une augmentation des prix, mais désastreuse pour des populations plus fragiles avec des effets irréversibles passant de crises sanitaires mineures à des déstabilisations politiques majeures pouvant se transformer en guerre, avec tous les déterminismes de la théorie du chaos.. Est-ce que cet « effet papillon économique » pourra-t-il être un jour jugulé ou contenu, par cette soi-disante « main invisible » des Etats. Les Etats doivent-ils laisser faire les marchés ou légiférer par des « plans de sauvegarde » pour sauver nos économies locales, des emplois, des métiers, voire notre Culture. Et surtout, en sont-ils capables ?...

### [Partie B](#)

...Aujourd'hui, un entrepreneur a 3 fois moins de temps pour faire 7 fois plus de choses dans un environnement technologique mouvant et économiquement exigeant avec des contraintes constantes de rentabilité, de productivité, de compétitivité,.... Lorsque cet entrepreneur crée son entreprise, toutes les portes s'ouvrent avec de mille feuilles de dispositifs d'aides, de facilités juridiques, fiscales, législatives... Mais celle-ci se referme très rapidement au fil du temps. Il demeure très souvent seul dans ses prises de décisions pouvant le cloisonner dans des difficultés de nature à compromettre la continuité de son activité (art L.611-2.C.Com) avec des conséquences parfois irréversibles et désastreuses sur le plan économique, politique et surtout social...

L'entrepreneuriat est-il cantonné à la « destruction créatrice » de valeur, comme l'affirmait ouvertement Schumpeter. Ou ne pouvons-nous pas sauver cette valeur en accompagnant le changement de ces entreprises défaillantes pour qu'ils sortent grandi de cette convalescence en optimisant les croyances, les raisonnements, les normes qui guident l'action et la pensée de ces hommes dans leur entreprise. L'instauration d'un fonds de sauvegarde de l'emploi par l'économique peut-il être un moyen d'accompagnement pour optimiser les outils techniques déjà existants. [Partie C](#)

## PARTIE A : Défaillance d'entreprises ou difficultés économiques ?

### CHAPITRE 1 : RAPPEL DES THEORIES DE CYCLE ET LA REALITE HISTORIQUE (FREINS CONJONCTURELS)

#### SECTION 1 : ENTRE CROISSANCE ET CRISES - PRESENTATION DES CYCLES ECONOMIQUES

##### A. PRESENTATION DES CYCLES ECONOMIQUES

Les économies connaissent successivement ou simultanément des phases de croissances et de crises avec ses étapes d'incertitude, de peurs, d'angoisses, avec des menaces perçues comme étant incontrôlables ou inévitables. L'Économiste français, François Perroux mènera un combat sur les idées et doctrines économiques communément admises après la seconde Guerre Mondiale par la « critique de la raison économique et de la raison statistique » pour instaurer l'idée d'une économie politique pour rendre intelligible le réel et tenter de donner une réponse à cette incertitude. Ainsi cette économie politique doit construire des abstractions, des hypothèses simplificatrices, des concepts, des modèles, afin de comprendre le présent avec et par le passé. Il en définit la croissance comme une augmentation soutenue, pendant une période longue d'un indicateur de production en volume. Ainsi l'augmentation du produit intérieur brut (PIB) en volume constitue un agrégat, un indicateur synthétique de la croissance économique.

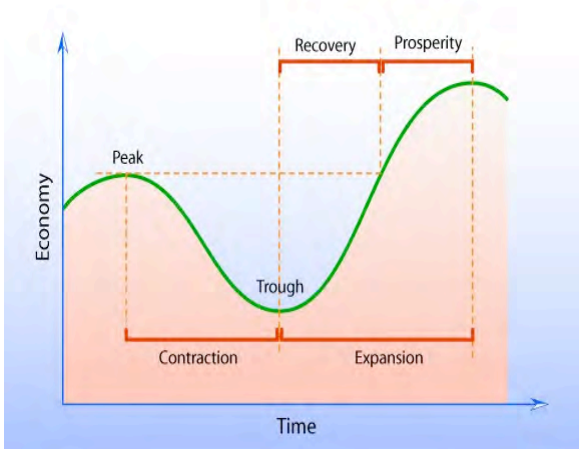
Ces croissances économiques peuvent suivre différents modèles économiques (endogène, exogène), résultant d'investissement effectués par des agents motivés par le gain, ou considérant le progrès technique comme le facteur résiduel de la croissance

Aujourd'hui, il est plus souvent évoqué les notions extensives de la croissance économique par l'augmentation des facteurs de production. Cette croissance se combine également à la croissance intensive pour donner la croissance totale de l'économie par une meilleure efficacité de la production en terme de productivité et également de progrès technique.

Hormis leur courant de pensée politique, il existe de multiples théories et modèles pour définir ces cycles de croissance économique. De la surproduction (vision bi-sectorielle de Marx), à la fonction de production (modèle de SOLOW), au multiplicateur de l'investissement (modèle de DOMAR), au progrès technique (ROMER-LUCAS-BARROS) les phases de croissance se succèdent de phases de crise, d'une durée déterminée qui correspond plus ou moins exactement au retour d'un même phénomène économique.

La durée de ces cycles est variable selon d'autres théories (40 à 60 ans pour les cycles de KONTRATIEV, 15 à 25 ans pour celui de KUZNETS, jusqu'à 40 mois pour ceux de KITCHIN).

L'économiste français Clément JUGLAR, sur un cycle de 8 ans, définit ce cycle en 4 phases :



- ✓ Une phase de **crise** ou de retournement de situation se traduit principalement par une baisse des prix, réduction des crédits et un recul de la production, (**Peak**)
- ✓ Une phase de **récession** ou de dépression est un phénomène de ralentissement du rythme de la croissance économique. Ainsi, la croissance devient inférieure à la croissance potentielle et l'écart de production augmente (**Contraction**).
- ✓ Une phase de **reprise**, (**Trough**)
- ✓ Une phase **d'expansion** caractérisée par une augmentation de la production, suivi des prix et des revenus ainsi que l'accroissement excessif des crédits (**Recovery, prosperity**)

Cette dernière phase peut être amorcé par trois variables de la demande intérieure à savoir par la consommation, les investissements et les dépenses publiques. Mais les travaux de l'économiste espagnol, Xavier SAIA-I-MARTIN, démontrera qu'il n'existe pas un seul déterminisme simple à la croissance économique, mais d'autres tel que les richesses naturelles, environnement extérieur, population, innovation, investissement,

connaissance, cohérence du développement. Progressivement un cercle vertueux s'auto-entretient sous l'effet de 2 mécanismes :

- ➡ l'**accélérateur** : l'effet d'entraînement réciproque entre la croissance de la demande et celle de l'investissement productif selon l'économiste français Albert Aftalion
- ➡ le **multiplicateur** : phénomène d'entraînement des dépenses de l'État par l'augmentation des investissements (construction d'infrastructures, etc.) et par des versements monétaires à certains agents économiques (fonctionnaires, bénéficiaires de minima sociaux,...)

La théorie de SCHUMPETER avance que cette phase d'expansion reposerait sur la présence d'innovations majeures et que la machine peut s'enrailer en raison d'une modification des anticipations des entrepreneurs provoquant un retournement de situation source de récession. Il introduit également le **concept de « destruction créatrice »** de valeur pour décrire le processus par lequel une économie voit se substituer à un modèle productif ancien un nouveau modèle fondé sur des innovations. L'école de la régulation, autour des travaux de Michel Aglietta, Robert Boyer, ... considère que les grandes crises économiques jouent un rôle transitoire entre deux régimes d'accumulation, de régulation.

## B. LES CRISES ECONOMIQUES


### 1. LES DIFFÉRENTES TYPOLOGIES DE CRISES ÉCONOMIQUES

Sur ces bases, la théorie de la régulation a construit une typologie des crises qui rend compte de différents désajustements produits de manière endogène comme conséquence de la configuration institutionnelle, conformément à un de ses objectifs initiaux qui était de comprendre la rupture observée à la fin des années 60 dans l'évolution des principaux agrégats économiques :

- ➡ **les crises exogènes** sont le fait d'un événement extérieur au système : elles peuvent être très perturbantes, mais ne mettent pas en danger le mode de régulation, et encore moins le régime d'accumulation. Les nouveaux classiques (ou économistes de l'école des anticipations rationnelles) pensent que toutes les crises sont exogènes au sens régulationniste du terme.
- ➡ **les crises endogènes** : correspondant plus ou moins à la période de dépression du cycle (Cycle Juglar), elles sont l'expression même du mode de régulation, qui « purifie » le système par la crise. Ces crises permettent en effet de résorber les différents déséquilibres qui se sont accumulés pendant la phase d'expansion, sans altération majeure des formes institutionnelles. Lorsqu'une crise endogène survient, les contemporains pensent qu'il s'agit d'une crise grave. Ils se trompent : ces crises sont indissociables du fonctionnement du capitalisme.
- ➡ **la crise du mode de régulation** : incapable d'éviter une spirale dépressionniste, l'état et l'agencement des formes institutionnelles doivent être modifiés. Le meilleur exemple est celui de la crise de 1929 où le jeu de la concurrence n'a pas permis le retour de la phase d'expansion.
- ➡ **la crise du régime d'accumulation** : pouvant être entraînée par la non résolution d'une crise du mode de régulation, la crise du régime d'accumulation signifie qu'il est impossible de poursuivre la croissance à long terme sans bouleversement majeur des formes institutionnelles. Là encore, la crise de 1929 est le meilleur exemple : la période, trouble de l'entre-deux-guerres, démontre le passage d'un régime d'accumulation caractérisé par une production de masse sans consommation de masse à un régime incorporant tout à la fois production et consommation de masse. Pour illustrer cette idée, on peut reprendre l'analyse que fait John Kenneth Galbraith de la crise économique de 1929 : il explique que, bien que les gains de productivité aux États-Unis ont été de 43% entre 1919 et 1929, les salaires ont stagné... L'extraordinaire déformation du partage de la valeur ajoutée au profit du capital ne pouvait que conduire à une crise de surproduction.
- ➡ **la crise du mode de développement** : c'est l'effondrement du système.

### 2. LES CRISES ÉCONOMIQUES AVEC LEURS THÉORIES,

Face à ces principaux agrégats, plusieurs théories économiques tentent d'apporter une explication à la survenance des crises économiques. Pour les théories libérales, la crise résulte de la hausse du coût des facteurs de production, des stratégies syndicalistes et des politiques interventionnistes de l'Etat. Selon les théories keynésiennes, la crise s'explique avant tout par une crise de la demande effective, c'est à dire celle qu'anticipe les entreprises (demande de biens de production et de consommation) et qui correspond à un seuil

au-dessus duquel les entrepreneurs ne prendront pas le risque d'embaucher et de produire par crainte d'insuffisance de la demande . L'école de la régulation apporte comme explication majeure la remise en cause du modèle fordisme et considère la crise comme une phase transitoire conduisant à une nouvelle régulation. Enfin, pour la théorie Schumpétérienne, la crise symbolise les limites des innovations en matière de produit et de méthodes d'organisation à l'origine de leurs succès.

Il ressort que les crises économiques sont qualifiées de conjoncturelles par les uns (notamment les économistes libéraux) et structurelles par les autres en raison de l'évolution des structures d'une économie (école de régulation et schumpétérienne).

Ce rappel des cycles économiques et de ses théories permettra de mieux comprendre les causes des défaillances économiques des entreprises et ne sont pas seulement le fait d'une stratégie malheureuse ou de mauvaises gestions du ou des dirigeants, mais proviennent de facteurs exogènes à l'entreprise.


## SECTION 2 : MONDIALISATION : EFFET DE LEVIER DES DEFAILLANCES ECONOMIQUES ?

### A. LA MONDIALISATION ET SES CONSEQUENCES.


La terminologie de la mondialisation apparaît dans les années 60 pour définir l'accroissement des flux, notamment du volume des échanges commerciaux de biens et de services, de main-d'œuvre, de technologie, et de capital à l'échelle internationale. Cette volonté d'unification du monde par l'interpénétration des cultures, des technologies et des économies dans une approche de coopération d'un monde concurrentiel avec ses limites, ses différences économiques, culturelles, sociologiques, politiques,...

Par manque de cohésion entre les états nations, les outils traditionnels des politiques publics, fiscaux et réglementaires, perdent de leur efficacité dans un environnement mondialisé avec des agents économiques, des moyens d'informations et des flux financiers dont l'ampleur échappe au contrôle de ces mêmes états. La création de la Banque Mondiale, du FMI, de l'OMC, de l'OCDE, du forum de Davos, du G8,... tend à imposer des règles pour uniformiser cette cohabitation précaire et fragile au lendemain de la chute des 2 blocs de la Guerre Froide.

Lorsque les théories néoclassiques soutiennent que les échanges internationaux et plus particulièrement l'ouverture ne profitent pas de manière uniforme à tous les agents économiques. Et donc se pose le problème du partage des gains. Comment la mondialisation peut-elle promouvoir le libre-échange avec d'une part la notion d'avantage comparatif selon RICARDO et d'autre part, la notion d'indemnisation des perdants de cette globalisation ?

Cette dichotomie génère une pression à la baisse des rémunérations, de la main-d'œuvre peu qualifiée des pays industrialisés vers les nouveaux pays industrialisés (NPI) ou les pays émergents à la genèse de leur révolution industrielle souvent sans législation sociale. Il en résulte une délocalisation, une réduction des effectifs dans les industries françaises, la paupérisation de tout un pan de l'économie. Ainsi, les entreprises françaises pour maintenir leur compétitivité face à la concurrence mondiale et tenter de maintenir leur client en France, ils ont été pour certains contraints de délocaliser. De 1995 à 2001, plus de 13.500 emplois par an ont été délocalisés (soit 0,35% de l'emploi industriel total) dans une optique de produire moins cher et vendre sur le marché local .

### B. LA DELOCALISATION ET SES CONSEQUENCES.

Sur le plan économique et relayé par les médias et les politiques, les pays pauvres ont souvent été considérés comme les voleurs des emplois des pays riches par un dumping social déloyal. En 1997, le « National Bureau of Economic Research (NBER), fondé par KUZNETS démontre dans une enquête que les grandes firmes américaines avaient bien réduit le nombre des emplois intérieurs, mais que les créations d'emplois qu'elles avaient en parallèle opérées à l'étranger avaient profité à d'autres pays riches qu'aux pays pauvres. Ainsi, cette délocalisation a permis d'accroître la compétitivité des entreprises résidentes par l'abaissement des coûts de certaines consommations intermédiaires et également des prix de biens de consommation en favorisant le pouvoir d'achat des ménages. Toujours ce même David RICARDO , démontra dans son essai en 1815, que la baisse des prix des céréales par une production à l'étranger permettait de réduire les coûts salariaux et donc de favoriser l'industrie.

Sur le plan social, ces délocalisations ont généré des licenciements, des pertes d'emplois indirects, une pression sur les conditions de travail (travail de nuit, âge taux de retraite, amplitudes horaire quotidienne) et

surtout entraîner des faillites des sous-traitants directs (fournisseurs) et indirects (artisan, restaurants, commerces de proximité), paupérisant ainsi tout le tissu économique local (réduction des recettes fiscales, appauvrissement et endettement des communes et paralysant les investissements d'équipements et d'infrastructures. Ces raisons souvent très mal vécues par les salariés, les sous-traitants et par la population locale et les électeurs.

Sur le plan politique, des lois sont votées pour augmenter cet avantage concurrentiel afin de réduire le différentiel de coûts entre les pays subissant les délocalisations et pays bénéficiant des délocalisations. Par mesure de protectionnisme déguisé ou appelé aussi « protectionnisme gris », pour permettre au secteur industriel de s'organiser et se renforcer. En juin 2009, les Etats-Unis ont envisagé de taxer à 50% les prix des pneumatiques importés de Chine. En France, en mars 2010, le Président de la République Française, Nicolas SARKOZI, a supprimé la taxe professionnelle pour compenser ce différentiel sur le coût de production industriel.

Le rapport d'Aubert & Sillard apporte également une réflexion sur les enjeux de la délocalisation et la réduction des effectifs dans l'industrie française.

Certaines de ces entreprises se sont heurtées aux limites de la délocalisation et organisent successivement leur « Backsourcing » (= opération de ré-internalisation d'activités préalablement externalisées) dans le domaine informatique, des centres d'appel, des compagnies d'assurances, d'activités à fort savoir faire et technologique... Face à l'augmentation du coût de transport, des prestations sociales (+15% en Inde) et des revendications salariales dans les pays de l'Europe de l'Est (Roumanie, Pologne, Tchécoslovaquie), le vent de démocratie se propageant sur l'ensemble des pays d'Afrique du Nord, d'autres entreprises sont forcées de constater leur erreur stratégique et de se réimplanter sur le territoire d'origine.

La mondialisation et/ou d'autres facteurs exogènes des défaillances économiques des entreprises sont très souvent considérés comme les seuls sources de nos maux. Toutefois, cette approche semble trop réductrice et quelque peu éloignée de la réalité. Mais ces erreurs sont très rarement ébruitées, car elles ne rassurent pas les investisseurs.

## CHAPITRE 2 : DIFFERENTS TYPES DE DIFFICULTES RENCONTREES PAR LES ENTREPRISES (FREINS STRUCTURELS),

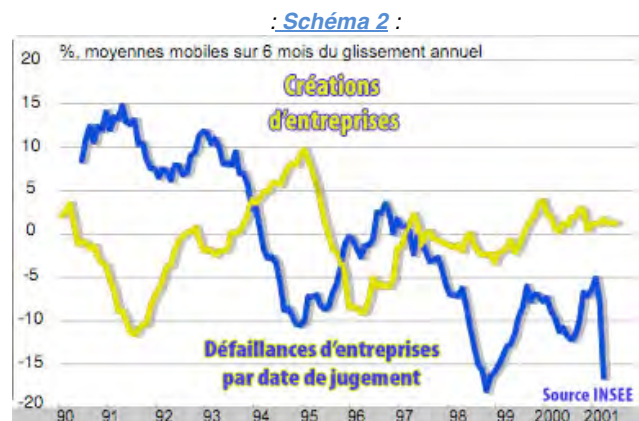
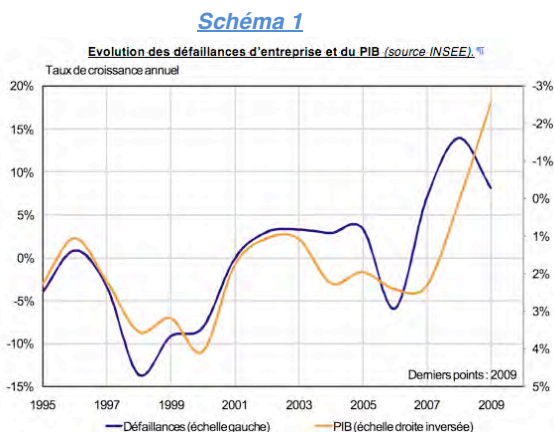
### SECTION 1 : LES FREINS STRUCTURELS EXOGENES

#### A. UNE ANALYSE ECONOMETRIQUE ENTRE LES CREATIONS D'ENTREPRISES ET LES ENTREPRISES EN DIFFICULTES

L'indicateur mensuel de défaillances d'entreprises de l'INSEE mesure le nombre d'entreprises à l'encontre desquelles une procédure de redressement judiciaire est ouverte. Bien qu'il ne recouvre pas l'intégralité des cessations d'activité, il s'agit, outre l'information qu'il fournit sur la démographie des entreprises, d'un bon baromètre de la santé financière des entreprises. En particulier, il est intéressant de déterminer les facteurs expliquant les défaillances d'entreprises dans le contexte de la crise économique récente.

A l'aide d'un modèle vectoriel à correction d'erreurs reliant défaillances, créations d'entreprises et PIB, il apparaît que l'évolution des défaillances d'entreprises s'explique plutôt bien par deux facteurs :

- ➡ un facteur **conjoncturel**, synthétisé par le PIB,
- ➡ un facteur **démographique**, synthétisé par les créations d'entreprises passées.



Cette analyse des causes met l'accent sur le fait que le PIB influence à court terme et négativement les défaillances d'entreprises (plus d'entreprises font défaut lors d'une conjoncture défavorable) et que les créations d'entreprises influencent à moyen et long terme les défaillances d'entreprises (plus il y a d'entreprises créées, plus certaines d'entre elles sont susceptibles de fermer ultérieurement), comme le démontre les 2 schémas suivants.

La forte croissance du nombre de défaillances entre 2007 et 2009 semble être expliqué par la crise économique mais, également, par un effet démographique lié aux importantes créations d'entreprises des années 2003-2007 (sous l'impulsion, notamment, des lois Dutreil par la simplification des modalités administratives, des outils de financement et de sécurité des créateurs d'entreprises). En 2008, c'est essentiellement un effet démographique qui explique la hausse des défaillances.

En 2009, cet effet démographique intervient dans une mesure moindre : l'évolution des défaillances résulte principalement d'un effet macroéconomique. Grâce aux mesures de relance et à celles de soutien à la trésorerie des entreprises, la progression des défaillances observées en 2009 a toutefois été moins marquée que ce que la sévérité de la crise économique et le dynamisme dépassé des créations d'entreprises pouvaient laisser escompter.

A l'inverse, les défaillances qui ne concernent, par définition, que les entreprises hors auto-entrepreneurs demeurent à des niveaux élevés au cours de la première moitié de l'année 2010 malgré la reprise de l'activité et une démographie plus favorable, sans doute en raison du contrecoup des mesures de relance et d'un effet lié à la mise en place du statut d'auto-entrepreneur.

## **B. DEFINITION ET ANALYSE DES ORDRES DE GRANDEUR**

### **1. LA NOTION DE « DEFAILLANCE D'ENTREPRISE ECONOMIQUE »**

La défaillance d'une entreprise (ou anciennement appelé plus communément « Dépôt de bilan ») est l'évènement juridique qui officialise une « cessation de paiement ». L'indicateur des défaillances d'entreprises de l'INSEE mesure ainsi chaque mois le nombre d'entreprises à l'encontre desquelles une procédure de redressement judiciaire est ouverte. Il ne recouvre donc pas l'intégralité des cessations d'activité (arrêt total de l'activité économique de l'entreprise) : selon l'INSEE, les liquidations suite à une défaillance ne représentent qu'une partie de l'ensemble des cessations d'entreprises, de l'ordre de 20 % mais variable avec le temps et les secteurs d'activité.

Nous retenons ici la comptabilisation des défaillances en date de jugement, c'est-à-dire les défaillances recensées à la date à laquelle la procédure de redressement judiciaire a été effectivement ouverte dans un tribunal de commerce ou un tribunal de grande instance.

### **2. QUELQUES ELEMENTS SUR LES DEFAILLANCES PENDANT LA CRISE ECONOMIQUE**

Les défaillances ont progressé à un rythme soutenu pendant la crise : +13,9 % en 2008, puis +8,1 % en 2009, après une croissance annuelle moyenne de +2,1 % sur la période 2003-2007. (Graphique 1). Dans le même temps, les créations d'entreprises qui avaient été assez vigoureuses sur la période 2003-2007 du fait de l'entrée en vigueur des lois Dutreil facilitant la transmission d'entreprises à titre gratuit (+10,4 % en moyenne par an) ont nettement ralenti en 2008 (+1,0 %), avant de progresser fortement en 2009 (+76,8 %), sous l'effet de la mise en place du statut de l'auto-entrepreneur.

D'un point de vue sectoriel, en 2009, ce sont les entreprises de la construction qui ont le plus fréquemment fait défaillance, proportionnellement au stock d'entreprises que regroupait ce secteur au 1er janvier 2009 (taux de défaillance de 3,5 %). Elles sont suivies des entreprises du secteur de l'hébergement et de la restauration (2,6 %).

A l'inverse, ce sont les entreprises (marchandes) de l'enseignement, de la santé et de l'action sociale (0,3 %) et les entreprises des activités financières (0,7 %) qui auraient le moins fait défaut relativement au nombre d'entreprises que compte chacun de ces secteurs (cf. Graphique 2).

Exemple de lecture du graphique 2 : Lecture : sur 100 entreprises existantes au 1er janvier 2009 tous secteurs confondus, plus d'1,5 a été en situation de défaillance au cours de l'année 2009.

Graphique 1 :

**Evolution annuelle des défaillances d'entreprises en date du jugement, des créations d'entreprises et du PIB**

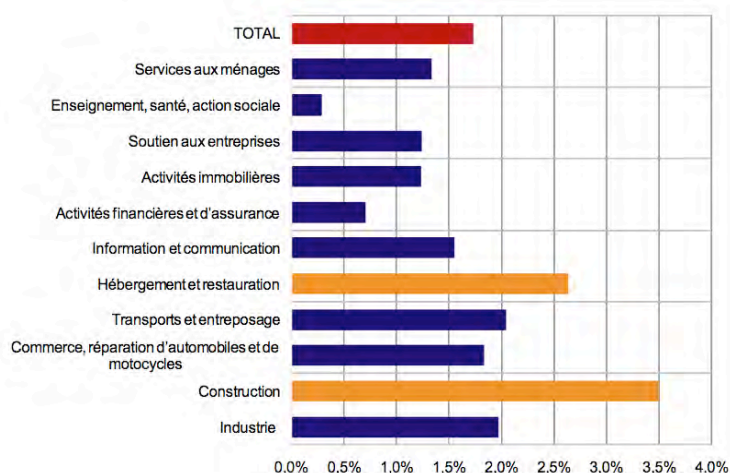
(Sources : INSEE)

	Défaillances	Créations	PIB
2009	8,1 %	-20,2 % <sup>a</sup>	-2,5 %
2008	13,9 %	1,0 %	0,1 %
2007	6,9 %	13,6 %	2,3 %
2006	-5,9 %	5,8 %	2,4 %
2005	3,4 %	1,8 %	2,0 %
2004	2,9 %	11,4 %	2,3 %
2003	3,3 %	11,3 %	1,1 %
2002	3,0 %	1,0 %	1,1 %
2001	-0,1 %	-2,0 %	1,8 %
2000	-8,1 %	3,8 %	4,1 %

Graphique 2 :

**Défaillances par secteur en 2009, rapportées au nombre d'entreprises du secteur comptabilisée au 01/01/2009 (en %)**

(Sources : INSEE)



<sup>a</sup> hors auto-entrepreneurs, les créations d'entreprises se sont toutefois inscrites en net repli en 2009 (-20,2 %)

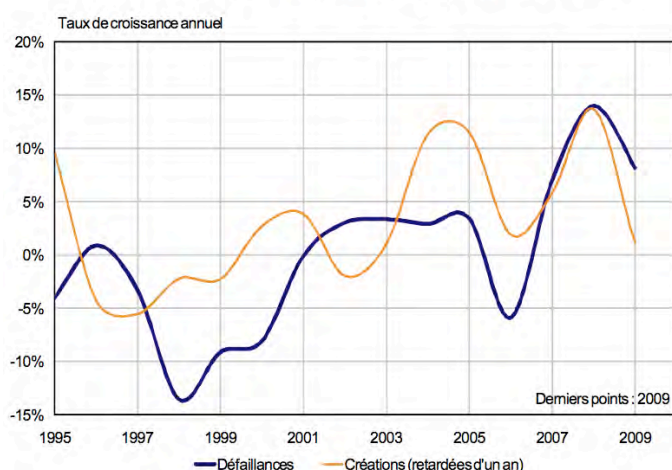
Les autres motifs de cessation d'activité sont le départ à la retraite (autour de 25 % des cessations), le retour à un emploi salarié, la transmission ou la vente de l'entreprise, la cessation pour motif économique (sans défaillance) résultant par exemple de la mauvaise situation financière de l'entreprise ou d'une dégradation des perspectives. Inversement, les défaillances ne donnent pas toujours lieu à cessation d'activité.

### C. ANALYSE EMPIRIQUE A L'AIDE D'UN VECM RELIANT DEFAILLANCES, CREATIONS D'ENTREPRISES ET PIB.

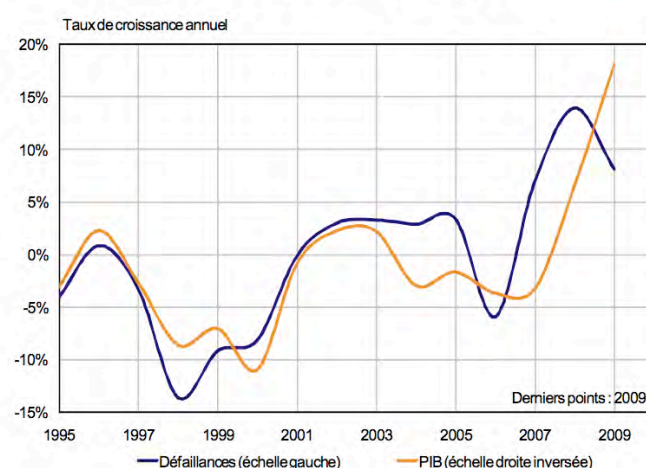
#### 1. UN MODELE ECONOMETRIQUE DE LA RELATION ENTRE DEFAILLANCES, CREATIONS ET PIB

Graphique 3 :

**Créations et défaillances (ensemble des secteurs)**



**PIB et défaillances d'entreprises**



Il apparaît graphiquement que les variations annuelles des défaillances sont corrélées négativement avec celles du PIB et positivement avec celles des créations d'entreprises retardées d'une année (cf. Graphiques 3). L'INSEE a défini un modèle vectoriel à correction d'erreurs, appelé **VECM3** <sup>10</sup> pour analyser l'évolution des défaillances dans un cadre multivarié faisant intervenir trois variables :

- les défaillances d'entreprises,
- les créations d'entreprises hors auto-entrepreneurs,
- le niveau trimestriel du PIB en volume.

La qualité d'ajustement pour les défaillances est bonne. Ainsi, la dynamique du PIB et des créations permet en effet d'expliquer une grande part de l'évolution des défaillances. Toutefois, les créations simulées s'écartent nettement des créations observées en fin de période. Outre la moindre qualité de l'équation relative à l'estimation des créations, l'annonce puis la mise en place du statut d'auto-entrepreneur le 1er janvier 2009 est certainement à l'origine de cette divergence. Ces simulations sont réalisées à partir du PIB et des créations observées pour la simulation des défaillances, et à PIB et défaillances observées pour la simulation des créations.

➔ **Condition d'estimation du modèle vectoriel à correction d'erreurs (VECM),**

L'étape préliminaire consiste à « **rétopoler** », à savoir recalculer la série des créations d'entreprises (hors auto-entrepreneurs) à partir de l'ancienne série en nomenclature NAF- Revision1, afin qu'elle soit disponible sur la même plage temporelle que la série des défaillances (à partir de janvier 1993).

Les 3 variables d'intérêts sont ensuite transformées en niveau trimestriel logarithmique. Les tests de racine unitaire démontrent que les trois séries sont intégrées. L'application des tests de cointégration de JOHANSEN & JUSELIUS montre par ailleurs qu'il existe deux relations d'équilibre.

- ➔ La première permet de prendre en compte la relation qui lie à long terme le nombre de défaillances au nombre de créations d'entreprises.
- ➔ La deuxième décrit la liaison entre les créations et le niveau du PIB à long terme. Ces tests suggèrent en outre qu'il existe une tendance linéaire pour chacune des deux relations de cointégration.

Suivant l'approche de JOHANSEN & JUSELIUS (1990)<sup>10</sup>, dans la cointégration entre plusieurs valeurs, L'INSEE utilise alors ce modèle sous forme vectorielle à correction d'erreurs (VECM : Vector Error Correction model), qui s'écrit :

$$\begin{pmatrix} \Delta x_{1t} \\ \Delta x_{2t} \\ \Delta x_{3t} \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} b_{11} & b_{12} & b_{13} \\ b_{21} & b_{22} & b_{23} \\ b_{31} & b_{32} & b_{33} \end{pmatrix} \begin{pmatrix} \Delta x_{1t-1} \\ \Delta x_{2t-1} \\ \Delta x_{3t-1} \end{pmatrix} + \begin{pmatrix} \alpha_{11} & \alpha_{12} \\ \alpha_{21} & \alpha_{22} \\ \alpha_{31} & \alpha_{32} \end{pmatrix} \begin{pmatrix} \beta_{11} & \beta_{12} & \beta_{13} \\ \beta_{21} & \beta_{22} & \beta_{23} \end{pmatrix} \begin{pmatrix} x_{1t-1} \\ x_{2t-1} \\ x_{3t-1} \end{pmatrix} + \begin{pmatrix} \varepsilon_{1t} \\ \varepsilon_{2t} \\ \varepsilon_{3t} \end{pmatrix}.$$

Posons  $\Pi(3,3) = \alpha(3,r) \beta'(r,3)$  avec  $\beta'$  comprenant  $r$  vecteurs de cointégration (avec  $0 < r < N$ ) afin de mettre en évidence un modèle VECM. Supposons que  $r = 2$ , on a :

$$X_t = A_1 X_{t-1} + A_2 X_{t-2} + \varepsilon_t$$

$$\begin{pmatrix} x_{1t} \\ x_{2t} \\ x_{3t} \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} a_{11} & a_{12} & a_{13} \\ a_{21} & a_{22} & a_{23} \\ a_{31} & a_{32} & a_{33} \end{pmatrix} \begin{pmatrix} x_{1t-1} \\ x_{2t-1} \\ x_{3t-1} \end{pmatrix} + \begin{pmatrix} a_{14} & a_{15} & a_{16} \\ a_{24} & a_{25} & a_{26} \\ a_{34} & a_{35} & a_{36} \end{pmatrix} \begin{pmatrix} x_{1t-2} \\ x_{2t-2} \\ x_{3t-2} \end{pmatrix} + \begin{pmatrix} \varepsilon_{1t} \\ \varepsilon_{2t} \\ \varepsilon_{3t} \end{pmatrix}.$$

pour  $t=1, \dots, T$  avec  $X_1$  le nombre trimestriel de défaillances,  $X_2$  le nombre de créations,  $X_3$  le PIB trimestriel (en volume, prix chaînés),  $T$  la tendance linéaire.

L'élasticité des défaillances aux créations est supposée égale à l'unité (choix validé par les tests économétriques). Nous avons par ailleurs retenu 2 retards dans la dynamique de court terme sur la base du critère AIC (critère d'information d'Akaike). Deux variables indicatrices sont enfin ajoutées dans la spécification pour prendre en compte le fort recul des défaillances observé au 1er trimestre 2001, qui ne semble expliqué dans les données ni par une poussée antérieure des créations ni par l'évolution du PIB, ainsi que le rebond survenu le trimestre suivant.

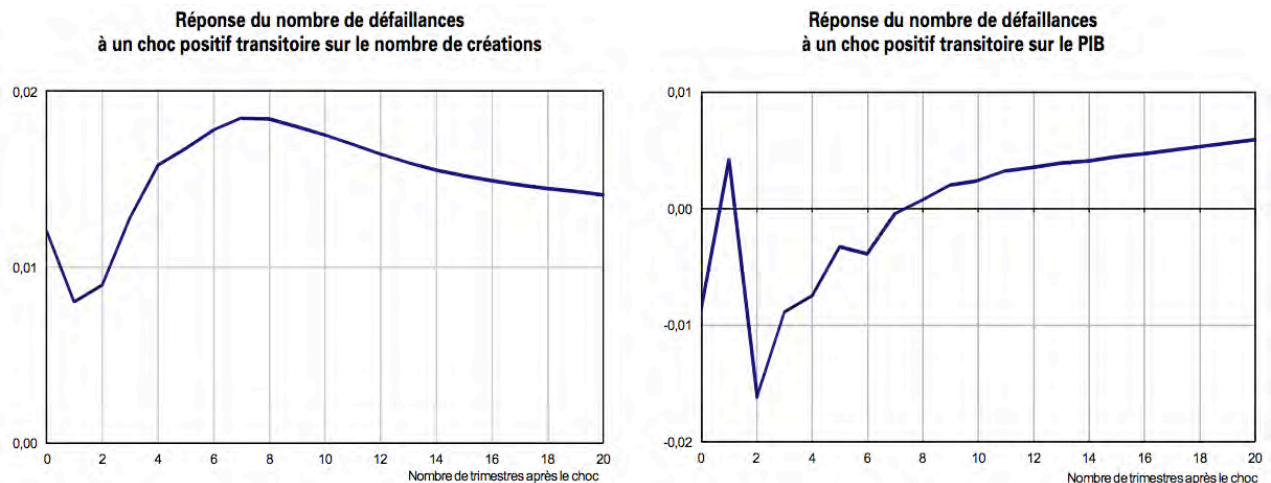
## 2. UNE ANALYSE CAUSALE DES DEFAILLANCES FACE AUX CREATIONS D'ENTREPRISES ET AU PIB

L'analyse causale des défaillances d'entreprises réagissent différemment à un choc sur les créations d'entreprises et sur le PIB.

Les fonctions de réponse des défaillances face à un choc positif sur le nombre de créations et sur le PIB confirment les relations de court terme et de long terme entre les trois variables (cf. Graphiques 3 bis) :

- le nombre des défaillances réagit positivement à un choc de créations au bout de 12 mois. L'effet maximal est atteint selon ce modèle au bout de 7 à 8 trimestres. Ce résultat est proche de celui cité dans une étude de l'INSEE, selon laquelle le pic du taux de défaillances des entreprises est observé pour les entreprises âgées de 2 à 3 ans;
- un choc positif sur le PIB entraîne, à partir du second trimestre suivant ce choc, une réduction du nombre de défaillances ; puis cet effet se résorbe au bout d'environ six trimestres.

- [Graphique 3 bis](#) (source INSEE):

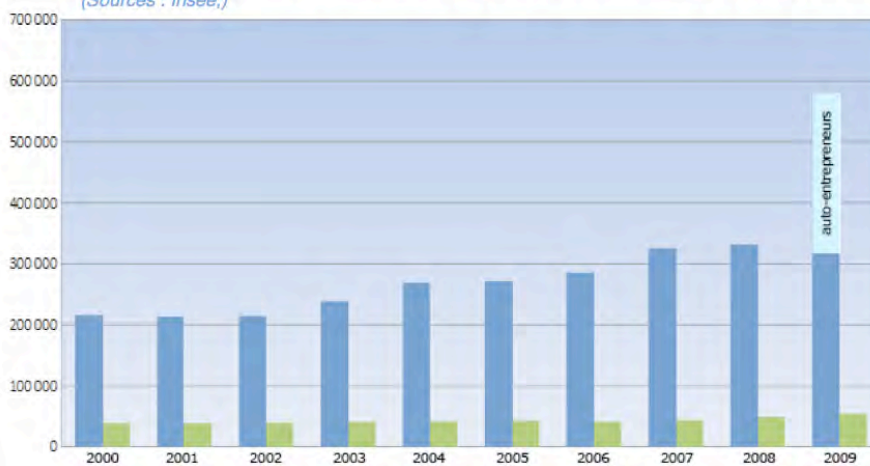


NB : Les graphiques représentent la déviation de la trajectoire de la série des défaillances (en niveau) suite à un choc (en impulsion) sur une autre variable de la taille de son écart-type. L'axe des abscisses représente la trajectoire de la série des défaillances en l'absence de choc.

#### D. EVALUATION DES CONTRIBUTIONS RELATIVES DES FACTEURS DEMOGRAPHIQUE (CREATIONS D'ENTREPRISES) ET MACROECONOMIQUE (PIB) AUX FLUCTUATIONS DES DEFAILLANCES

**Graphique 4 :**

**Créations & Défaillances d'entreprises en France métropolitaine de 2000 à 2009.**  
(Sources : Insee.)



Pour évaluer les différentes contributions aux variations des défaillances sur les périodes de 2000 à 2009, on supposera que la création du statut d'auto-entrepreneur n'a pas d'effet sur les taux de défaillance des entreprises hors auto-entrepreneurs. Comme les auto-entrepreneurs ne font pas défaillance. Car la cessation de l'activité d'une auto-entreprise intervient lorsque celle-ci exprime spontanément son souhait de cesser son activité ou si elle ne réalise pas de chiffre d'affaires pendant 12 mois consécutifs). L'extinction d'une auto-entreprise ne donne donc pas lieu à défaillance. Et cela revient à considérer que la relation entre les créations hors

auto-entrepreneurs, les défaillances et le PIB reste inchangée avec la création de ce statut.

Ainsi, nous pouvons appliquer le modèle exposé précédemment avec comme intrant la série de créations hors auto-entreprises pour calculer des contributions relatives des différents facteurs (créations d'entreprises et PIB) sur la période définie.

#### 1. 2008, LE NIVEAU ELEVE DE DEFAILLANCES RÉSULTANT D'UN EFFET DEMOGRAPHIQUE ?

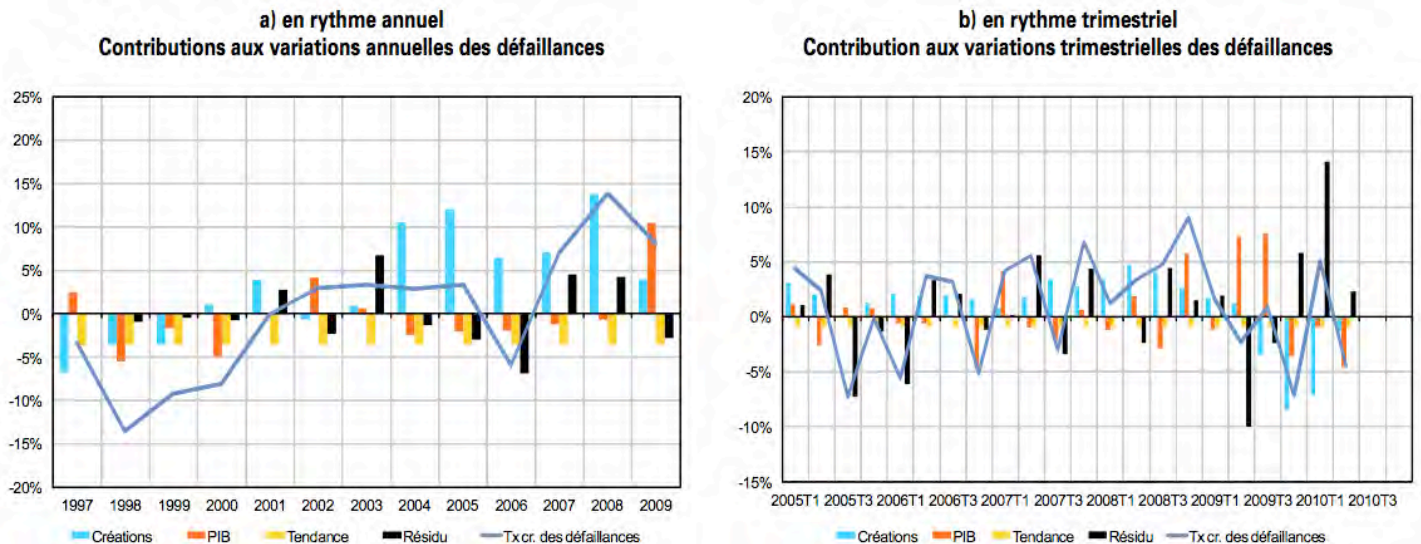
**Graphique 4 bis :**  
**Evolution du nombre de défaillances d'entreprises et de créations en France métropolitaine de 2000 à 2009.** (Sources : Insee.)



Au vu des contributions relatives des différents facteurs, la hausse des défaillances d'entreprises observée en 2008 (+14 % en moyenne annuelle) aurait principalement été engendré par des évolutions passées de la démographie d'entreprises. Les créations d'entreprises, qui étaient en 2006-2007 sur une tendance fortement haussière en lien probable avec la mise en place des lois Dutreil en 2003, expliqueraient ainsi à elles seules l'évolution des défaillances (cf. Graphiques 5).

La contribution liée à l'activité économique aurait été pour sa part beaucoup plus limitée en moyenne annuelle. Toutefois en rythme trimestriel, l'effondrement de l'activité lié à la crise économique serait devenu le facteur prépondérant au 4e trimestre 2008.

Graphique 5 :



## 2. EFFET CONJONCTUREL DÉFAVORABLE EN 2009

Pour l'année 2009, la hausse des défaillances (+8 % en moyenne annuelle) aurait résulté en premier lieu de l'impact défavorable du contexte économique. Les évolutions passées de la démographie des entreprises auraient également contribué à accroître les défaillances en 2009, mais de façon moins marquée qu'en 2008 (cf. Graphiques 5).

Au total sur l'année 2009, les défaillances observées sont inférieures à ce qu'aurait laissé présager ce modèle, l'inexpliqué étant particulièrement élevé au 1er semestre 2009, alors même qu'on aurait pu s'attendre à une hausse des défaillances plus marquée à PIB et créations données, dans la mesure où le modèle ne tient pas compte des possibles effets amplificateurs liés au caractère financier de la récession. Cette bonne résistance des entreprises est sans doute à corréliser aux mesures de soutien à la trésorerie des entreprises mises en place dans le cadre du plan de Relance.

## 3. EFFETS STRUCTUREL LIÉS A LA CREATION DU STATUT D'AUTO-ENTREPRENEUR EN 2010,

Les défaillances se sont repliées de 1 % au 1<sup>er</sup> semestre 2010 par rapport au 2<sup>e</sup> semestre 2009. Ce reflux semble modéré au vu des effets attendus de la reprise économique et des créations passées. En effet, sous les hypothèses décrites plus haut, le modèle conduirait à anticiper un recul des défaillances sur le 1er semestre 2010 d'environ 15 %. Ce pourcentage reflète l'effet retardé de la baisse des créations hors entrepreneurs depuis la fin 2008 qui jouerait à plein sur la dynamique des défaillances d'entreprises au 1er semestre 2010. Cette déconnexion entre défaillances observées et simulées par le modèle du 1<sup>er</sup> semestre 2010 pourrait se démontrer par 2 hypothèses à savoir :

- un contrecoup lié à la sortie des mesures de soutien à la trésorerie des entreprises ne peut être exclu. Si le plan de Relance a permis de sauver durablement des entreprises viables confrontées à un problème de trésorerie ponctuel, il a sans doute également conduit certaines entreprises non rentables à survivre une année de plus. Cet effet pourrait expliquer un certain lissage des défaillances d'entreprises sur 2009-2010,
- un effet de structure lié à la création du statut d'auto-entreprise pourrait avoir conduit à accroître le taux de défaillance agrégé des nouvelles « cohortes », sans que cela ne reflète réellement une dégradation de la situation financière structurelle des entreprises. Cela pourrait être, le cas, si des petits projets peu risqués, qui auraient auparavant opté pour un statut d'entreprise classique, ont préféré le statut d'auto-entreprise. Ils n'auraient de toute façon pas fait défaut et leur absence conduit à une élévation du taux de défaillance apparent des entreprises classiques.

## 4. L'INFLUENCE DU STATUT D'AUTO-ENTREPRISE DANS LES DÉFAILLANCES D'ENTREPRISES ?

La création du statut d'auto-entreprise constitue un choc institutionnel important. Les auto-entreprises ne pouvant faire défaut, ce statut a modifié de fait la relation existant entre créations totales et défaillances d'entreprises. Il pourrait également avoir modifié la relation existant entre créations hors auto-entrepreneurs et défaillances d'entreprises, en raison d'un effet de composition :

- ➔ Des études ont identifié un effet de substitution non nul entre créations d'entreprises classiques et créations d'auto-entreprises. Cette substitution concerne principalement les plus petits projets, voire les micro-entreprises.
- ➔ Il est également possible de supposer que le taux de défaillance des plus petits projets est plus faible que celui des petits et moyens projets (moins grande prise de risque initiale), même si leur taux de cessation est légèrement plus élevé (découragement, manque d'activité ou retour à l'emploi salarié...). L'évidence micro-économique sur ce point est très faible, L'INSEE n'a pas encore publié de statistiques exhaustives et surtout croisées sur les taux de défaillance par taille et par âge d'entreprises principalement par manque de recul du phénomène.

Pour donner un majorant de cet effet de composition possible sur le lien entre créations hors auto-entreprises et défaillances, on procède à la simulation suivante du modèle (cf. Graphiques 5):

- ➔ Tout d'abord, L'INSEE, dans ce graphe a calibré l'effet de substitution comme l'écart entre les créations réalisées et simulées par leur modèle (qui avait été estimé sur une période précédant l'annonce de la création),
- ➔ Puis, L'INSEE pose le postulat que les cessations d'activité des petits projets ayant privilégié le statut d'auto-entreprise plutôt que le statut classique n'auraient de toutes façons pas donné lieu à de quelconque défaillances. Il utilisera donc dans ce scénario, le niveau des créations qui aurait été observé d'après leur modèle en l'absence de la mise en place du statut d'auto-entrepreneur.

Cette simulation permet d'améliorer substantiellement le pouvoir explicatif du modèle au 1<sup>er</sup> semestre 2010, la contribution du résidu étant largement moindre qu'avec la simulation du modèle précédent sur cette période. Cela permet de supposer que la prise en compte d'un effet de composition est une piste intéressante pour expliquer le niveau élevé des défaillances au 1<sup>er</sup> semestre 2010, mais elle demeure toujours difficilement vérifiable étant donné l'absence d'évidences micro-économétriques tangibles et stables. L'analyse causale des défaillances d'entreprises résulte-t-elles exclusivement de freins exogènes ou d'autres phénomènes structurels propres aux entreprises ?

## SECTION 2 : LES FREINS STRUCTURELS ENDOGENES

### A. IDENTIFICATION DES CONCEPTS

#### 1. LES RECHERCHES SUR LES DÉFAILLANCES D'ENTREPRISES

La problématique de la défaillance de l'entreprise retient l'attention d'une poignée de chercheurs depuis de très nombreuses années (FITZ PATRICK)<sup>11</sup>. Impliqué dans un premier temps du sceau de la seule prédiction de la défaillance financière des entreprises, cette recherche a profondément évolué durant les 50 dernières années, intégrant progressivement une dimension plutôt organisationnelle. Ainsi, depuis la fin des années 70, ces chercheurs ont abordé ce phénomène dans une perspective principalement de prévention : au lieu de proposer une perspective de prédiction, une analyse causale du risque de défaillance des entreprises à court terme (ALTMAN)<sup>12</sup>. Ce dernier tente d'affiner la compréhension de la défaillance de l'entreprise afin de l'anticiper et de la prévenir, suivant ainsi les théories de ARGENTI<sup>13</sup>, pour qui seule une approche complète démontrant les principales causes fondamentales de défaillances et expliquant comment les événements se sont enchaînés permet réellement une anticipation et une prévention de ce phénomène.

Après avoir examiné le contenu et les enseignements de ces recherches, force est de constater que peu d'entre elles mettent en évidence une typologie claire et précise des entreprises en difficulté et, a posteriori et de manière dynamique, une série de trajectoires expliquant comment ces entreprises entrent et évoluent au sein d'un profil particulier de défaillance.

Par ailleurs, aucune recherche ne semble proposer une typologie focalisée sur les petites et moyennes entreprises (PME) en difficulté alors que l'importance que revêt l'étude de la défaillance de ce type d'entreprises est démontrée massivement par ces 3 spécialistes américains sur des « Small Business » (COCHRAN<sup>15</sup> ; WICHMAN<sup>16</sup> ; BATES & NUCCI<sup>17</sup>).

En effet, ces entreprises occupent une place considérable dans le paysage économique tant européen (99% des entreprises de l'Union Européenne) qu'américain et elles contribuent donc fortement à la création d'emplois et à la dynamisation du paysage économique tant national que régional. Par ailleurs, le secteur de la PME est d'une grande volatilité et le taux de défaillance de ce type d'entreprise est relativement important (BIRCH ; JULIEN en 2005)<sup>18</sup>, notamment en raison de ses caractéristiques particulières. Plus concrètement, comme le soulignent JULIEN et VAN CAILLIE<sup>19</sup>, généralement sous l'influence d'un entrepreneur qualifié d'« homme clé ou chef d'orchestre », la PME est une entité organisationnelle de « petite » taille, ce qui induit un faible volume d'emplois directs, un faible volume de ressources techniques et immatérielles disponibles, un faible volume de ressources financières engagé, comparativement aux grandes entreprises.

Cette petite taille induit un système de gestion peu complexe et souvent peu formalisé, une coordination des processus et activités qui y sont déployés relativement simple et une forte dépendance à l'égard des principaux acteurs de son environnement. Plus précisément, une distinction entre les PME, à savoir les micros, les petites et les moyennes entreprises est importante car les moyennes entreprises ont un fonctionnement proche des grandes entreprises (plus de formalisation, de décentralisation, de niveaux hiérarchiques,...) et car l'impact des facteurs humains et psychologiques y est moindre. Partant de ce postulat, notre réflexion étendue sera focalisée sur les micros et petites entreprises qui semblent avoir plus de spécificités par rapport aux grandes entreprises (petite taille, place prépondérante de l'entrepreneur, organisation des processus et activités relativement simple, processus de décision centralisée, etc.)

## 2. UNE CLARIFICATION DE QUELQUES NOTIONS CLES

Dans la mesure où elle reste relativement peu étudiée et où elle ne présente pas de cadre théorique uniforme clairement accepté par la littérature, la thématique de la prévention des défaillances d'entreprises nécessite de s'attarder sur quelques notions-clés (MORRIS, 1997).

### a) La notion de « DEFAILLANCE » :

Dans une perspective de prévention des défaillances, une définition relativement large de cette notion, qui permet d'appréhender le Pourquoi (origine) et le Comment (processus) de la défaillance d'entreprises, semble important. En effet, une entreprise ne passe pas d'un état de non défaillance à un état de faillite d'une manière soudaine (LUOMA ET LAITINEN)<sup>21</sup>. Si aucune action corrective n'est prise pour redresser sa situation, l'entreprise défaillante s'enfonce dans une spirale de défaillance plus ou moins longue qui se matérialise par la détérioration croissante de la situation organisationnelle et financière de l'entreprise et qui se termine éventuellement par la faillite manifeste, légale ou juridique de l'entreprise, situation ponctuelle caractérisée par la survenance concomitante d'une double crise de solvabilité et de liquidité. Quelques grandes étapes communes peuvent être identifiées dans le processus de défaillance de toute entreprise : l'origine de la défaillance, l'apparition et la détérioration des symptômes de défaillance, le passage au rouge des clignotants et la faillite de l'entreprise (CRUTZEN & VAN CAILLIE)<sup>22</sup>.

Ainsi, plus concrètement, trois catégories principales d'entreprises défaillantes peuvent être retenues en fonction de leur avancement dans le processus de défaillance :

- Une « **entreprise défaillante** » est une entreprise qui n'arrive pas ou plus à anticiper, à reconnaître, à éviter, à neutraliser et/ou à s'adapter à des pressions internes et/ou externes qui menacent sa survie à long terme (WEITZEL ET JONSSON)<sup>24</sup>. Il s'agit d'une entreprise qui se situe dans la première étape du processus de défaillance, car cette situation de « non performance » n'est pas encore observable en externe.
- si aucune action n'est entreprise pour redresser la situation de l'entreprise défaillante, cette dernière continue à s'enfoncer dans la **spirale de la défaillance**. Son organisation et sa structure se détériorent de plus en plus avec un rythme accentué. Cette dégradation donc croissante de la situation interne de l'entreprise se traduit, à partir d'une période de temps variable selon les cas, par l'apparition, et ensuite par la détérioration, des symptômes de défaillance (dégradation des indicateurs financiers, notamment). L'entreprise passe alors du stade d'entreprise défaillante au stade d'«entreprise en difficulté» car elle peut être reconnue comme tel par des observateurs externes.
- Une « **entreprise en état de dépôt de bilan** » est une entreprise en difficulté dont la situation organisationnelle et financière est fortement détériorée: les symptômes de défaillance sont passés au rouge et la solvabilité ainsi que la liquidité de l'entreprise sont affectées de manière critique.

### b) Le notion de DIRECTION de défaillance :

Même si quelques grandes étapes communes peuvent être identifiées dans le processus de défaillance de toute entreprise (CRUTZEN ET VAN CAILLIE)<sup>23</sup>, d'autres chercheurs tels qu'AVENI<sup>25</sup> ont constaté que les entreprises ne se comportent pas de la même manière lorsqu'elles évoluent dans un processus de défaillance et que différentes directions ou types de défaillance peuvent dès lors être identifiées, notamment en fonction de l'origine de la défaillance ou des caractéristiques intrinsèques (âge, secteur d'activité, taille) de l'entreprise.

### c) La notion de CATEGORIES de défaillance :

Proposer une typologie des entreprises en difficulté revient à mettre en évidence différentes **catégories statiques** dont l'objet est l'étude de l'équilibre de systèmes dans un référentiel galiléen. L'objectif sera la détermination des actions mécaniques à un instant donné, d'entreprises en difficulté, chaque catégorie réunissant les entreprises au caractéristique de défaillance similaire, formellement semblables. Les traits retenus pour déterminer des catégories d'entreprises défaillantes ou en difficulté sont généralement les causes de la défaillance et les caractéristiques des entreprises (âge, taille et secteur d'activités).

Implicitement, ceci laisse à penser qu'un lien existe entre la notion statique dans la typologie des défaillances et la notion dynamique de direction de défaillance. Comme a pu le démontré ARGENTI & OOGHE & DE PRIJCKER en 2006<sup>26</sup>, ils retiennent de ce fait qu'une entreprise en difficulté évolue sur une direction de défaillance spécifique en fonction de la typologie de cette défaillance auquel elle appartient.

### 3. ANALYSE DU CADRE CONCEPTUEL

Après un examen approfondi de ces recherches portant sur le phénomène de la défaillance de l'entreprise, CRUTZEN & VAN CAILLIE<sup>23</sup> rappellent que deux grandes perspectives de recherche portant sur la défaillance de l'entreprise se démarquent des autres travaux, à savoir la perspective prédictive et la perspective préventive .

Dans la mesure, où la prédiction permet essentiellement un diagnostic à court terme du niveau de risque de défaillance, il est judicieux de focaliser notre attention sur les recherches inscrites dans une perspective de prévention des défaillances. Ainsi, 2 types de recherches préventives, dynamiques et statiques peuvent être distingués :

- D'une part, les études statiques portent sur l'identification et l'analyse des facteurs de défaillance de l'entreprise sans apporter aucune précision quant à la chronologie des événements (KOENIG<sup>27</sup> et THORNHILL ET AMIT<sup>28</sup>).
- D'autre part, les études dynamiques mettent en évidence un ou plusieurs modèles présentant différentes étapes successives par lesquelles passent les entreprises défaillantes (ARGENTI & LAITINEN)<sup>35</sup>. Toutefois, les réflexions consacrées à la prévention des défaillances de l'entreprise a reçu relativement peu d'échos (VAN CAILLIE) et connaît des limites importantes (BALCAEN ET OOGHE<sup>36</sup>, CRUTZEN ET VAN CAILLIE). En particulier, peu de recherches statiques ou dynamiques ont été consacrées respectivement à l'identification de différents profils d'entreprises défaillantes ou à la mise en évidence de différentes directions par types de défaillance alors qu'il est clair que toutes les entreprises ne se comportent pas de la même manière lorsqu'elles sont défaillantes.

A ce jour, seules quatre contributions semblent proposer ce type d'enseignements : les travaux d'ARGENTI, de MALECOT<sup>29</sup>, de THORNHILL & AMIT et ceux de OOGHE ET DE PRIJCKER.

D'une part, MALECOT et THORNHILL & AMIT proposent différentes caractéristiques de type statiques d'entreprises défaillantes.

- MALECOT propose quatre scénarios d'entreprises défaillantes en fonction de l'origine des défaillances.
  - les « **canards boiteux** » : des entreprises dépassées tant du point de vue technologique (taux d'investissement faible) que du point de vue commercial ou économique (stagnation, voire chute du chiffre d'affaires).
  - les entreprises qui ont **insuffisamment diversifié** leur(s) activité(s), leurs clients ou leurs fournisseurs.
  - les entreprises défaillantes en raison d'une **réaction trop tardive** ou inadaptée et/ou mal dirigée.
  - les entreprises qui connaissent des difficultés du fait **d'une croissance déséquilibrée** de leur structure financière.
- Alors que MALECOT détermine ses caractéristiques en fonction de l'origine de la défaillance, plus récemment, THORNHILL fait le lien entre l'âge de l'entreprise et les raisons expliquant sa défaillance et ils mettent en évidence deux types d'entreprises défaillantes :
  - « The « YOUNG COMPANIES », jeunes entreprises défaillantes en raison d'un manque de compétences en gestion et, particulièrement, en raison d'un manque de capacités en gestion financière. Depuis la création de l'entreprise, en raison de ces déficiences, les dirigeants n'ont jamais réussi à développer des ressources stratégiques créatrices de valeur et, ainsi, ils n'ont jamais réussi à se créer une position stratégique et concurrentielle viable. Certains chercheurs attribuent aux jeunes entreprises un risque élevé de défaillance, communément appelé, « Liability of newness » (STINCHCOMBE; ARGENTI)<sup>30</sup>.
  - The « OLD COMPANIES », Les entreprises plus âgées et rigides structurellement qui ont réussi à se créer une position stratégique viable dans le passé mais qui n'arrivent pas à maintenir son rang, son avantage comparatif concurrentiel car elles ne sont pas/plus en capacité de s'adapter à la demande de leur environnement en constante mutation (rigidité, inertie et manque de flexibilité).

D'autre part, ARGENTI et OOGHE ET DE PRIJCKER mettent en évidence plusieurs orientations dynamiques de défaillance reliées à des caractéristiques spécifiques d'entreprises défaillantes.

- ARGENTI propose trois types d'entreprises défaillantes :
  - **Le premier type** regroupe les petites entreprises nouvellement créées qui ont une performance médiocre depuis leur origine et qui ne décollent jamais. Elles disparaissent généralement dans les cinq ans après leur création. Selon Argenti, il s'agit du profil de défaillance de loin le plus commun.
  - **Le second type** concerne les entreprises relativement jeunes qui ont décollé mais qui chutent brutalement suite à une croissance trop rapide. Cette seconde catégorie d'entreprises défaillantes regroupe également des entreprises relativement jeunes mais ces dernières survivent en moyenne plus longtemps que les entreprises ayant un profil de défaillance de type 1 (en moyenne 10 ans).

- ➔ Le **troisième type** rassemble les entreprises matures qui réussissent/survivent depuis des années mais qui sont devenues rigides et qui ne savent plus répondre de manière adéquate aux changements dans leur environnement.

En 2006, OOGHE ET DE PRIJCKER affinent les enseignements d'ARGENTI sur base d'une étude de 12 cas d'entreprises défaillantes. Ils proposent d'ajouter un profil supplémentaire afin de prendre en compte la défaillance d'entreprises établies pour lesquelles la croissance n'est envisagée que des années après leur création. Par rapport aux entreprises du profil d'ARGENTI, ces entreprises ont des moyens financiers suffisants et les dirigeants sont motivés à faire croître l'entreprise. L'expansion est dans un premier temps un succès. Cependant, suite à ce succès, les dirigeants deviennent trop confiants et perdent toute vision réaliste de la situation financière de leur entreprise. Les problèmes sont minimisés, les dirigeants prennent toujours plus de risques et augmentent l'endettement de l'entreprise. Vu que la société croît, ils ne sont plus capables de tout contrôler et les résultats sont finalement bien en dessous de leurs attentes.

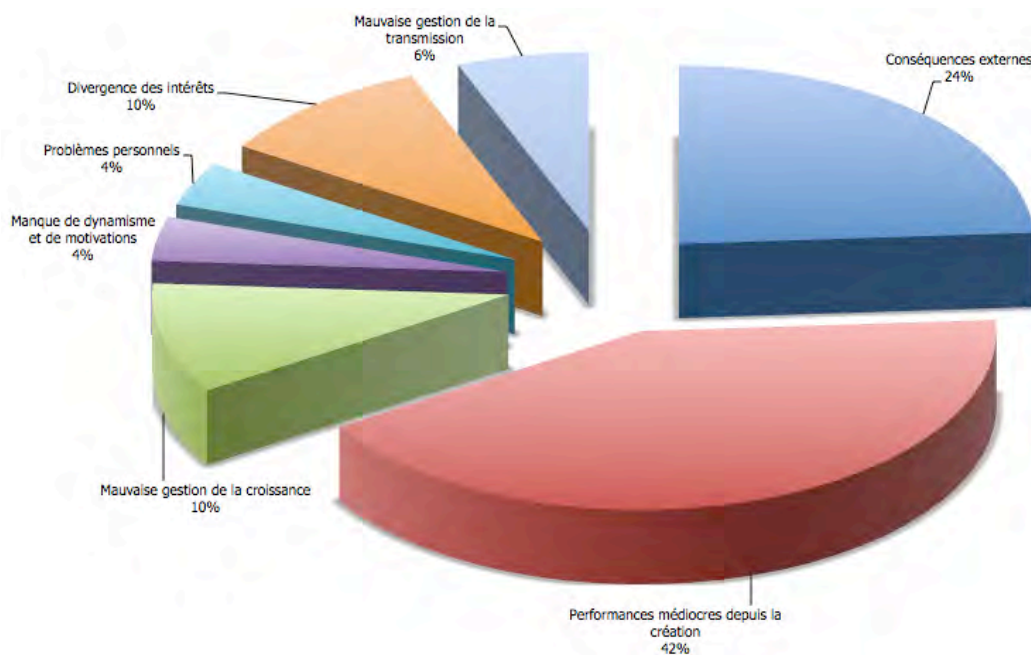
Partant de ce postulat que, à l'heure actuelle, seules quatre études proposent une typologie statique ou dynamique des entreprises défaillantes et qu'aucune d'entre elles ne se focalisent réellement sur les micros et petites entreprises malgré l'importance que revêt l'étude de leur défaillance.

## B. TYPOLOGIE DES DEFAILLANCES D'ENTREPRISES

### 1. TYPOLOGIE DES DIFFÉRENTS PROFILS DES DÉFAILLANCES D'ENTREPRISES

Généralement, la défaillance d'une entreprise n'est pas le résultat d'un seul élément déclencheur mais la combinaison de divers facteurs (NEWTON) <sup>31</sup>. Il est donc possible d'identifier des causes fondamentales et des causes secondaires des défaillances. Nous nous attarderons essentiellement sur les causes principales et fondamentales.

#### 7 PRINCIPALES CAUSES DES DEFAILLANCES DANS L'ENTREPRISES :



Ils peuvent être contingentées en 2 catégories :

- ➔ les catégories **dominantes**, qui concernent au moins 25% des entreprises de l'échantillon étudié,
- ➔ les catégories **mineures**, qui rassemblent au maximum 10 % des cas étudiés.

a) **les entreprises en difficulté suite à un ou plusieurs chocs externes (24% des entreprises) catégorie Mineur**

Ce type d'entreprises regroupe les structures qui ont des difficultés importantes suite à un ou différents chocs externes alors qu'elles avaient des performances allant de bonnes à très moyennes (lié aux freins structurels exogènes : chap 2, section1)

➔ 2 types de conséquences externes peuvent être suivantes :

- ➔ **la perte** (défaillance, fin de collaboration,...) ou les pressions exercées par un partenaire commercial (fournisseur ou client généralement) dont l'entreprise est fortement dépendante,

- ➡ **les pressions** provenant de l'environnement macro-économique ou concurrentiel de l'entreprise.

Néanmoins, comme souligné par OOGHE ET WAEYAERT, la défaillance de ces entreprises est originellement liée à des manquements internes tels qu'une mauvaise anticipation de l'évolution de l'environnement de l'entreprise, un manque de veille concurrentielle ou stratégique, un manque de précautions ou une mauvaise stratégie commerciale.

- b) **les entreprises avec des performances médiocres depuis leur création (42% entreprises) catégorie dominant**

Ce second facteur rassemble les entreprises défailtantes depuis leur création : elles ont des performances médiocres depuis leur origine car l'éventail de compétences en gestion disponibles au sein de l'entreprise n'est pas suffisant, notamment suite au manque de formation ou d'expériences des dirigeants.

Nous pouvons en distinguer 2 principales catégories d'entreprises défailtantes depuis leur origine:

- ➡ La première catégorie rassemble les entreprises créées par des «**techniciens purs**», à savoir des personnes qui ont des compétences largement insuffisantes pour gérer une organisation. L'éventail de compétences en gestion disponible au sein de ces entreprises est souvent limité à un ou deux domaines de la gestion. D'après notre analyse, la gestion commerciale de l'entreprise est souvent satisfaisante mais des lacunes importantes sont constatées en matière de gestion stratégique, financière et opérationnelle de l'entreprise. Par ailleurs, dans ces entreprises, les responsables sont généralement incapables de contrôler leur entreprise et d'anticiper son évolution future ainsi que celle de son environnement.
- ➡ La seconde catégorie regroupe les entreprises défailtantes depuis leur création car les fondateurs ont mal diagnostiqué la manière dont les événements allaient se dérouler une fois l'entreprise créée (**manque de capacité d'anticipation, business plan inadapté, irréaliste**): D'une part, certains fondateurs, trop ambitieux lors des phases de pré-création, ont surestimé le chiffre d'affaires réalisable et ils ont donc créé une société avec une structure trop lourde par rapport à ses possibilités sur le marché (trop de personnel, diversification trop grande, bâtiments trop importants, par exemple).

D'autre part, certains fondateurs ont créé une entreprise alors qu'il n'y avait pas de marché ou plus de place sur le marché pour cette entreprise.

- c) **Les entreprises en difficulté suite à la mauvaise gestion de leur croissance (10% des entreprises) profil mineur**

Ce troisième facteur regroupe les entreprises au sein desquelles la question de la croissance a été mal gérée. Suite à l'accroissement de l'envergure de leurs activités et dans l'attente de développements futurs, les dirigeants ont agrandi ou alourdi la structure de leur entreprise. Ces transformations peuvent poser problème dans certains cas.

- ➡ Certains dirigeants n'arrivent pas à gérer convenablement leur structure devenue plus lourde et plus formalisée : ils étaient habilités à gérer une petite structure qu'ils maîtrisaient mais ils ont des difficultés à contrôler une structure plus lourde.
- ➡ D'autres dirigeants s'écroulent sous le poids de l'accroissement du volume d'activités peut être uniquement ponctuel ou, dans certains cas, même si la société s'est bien développée pendant plusieurs années, la situation peut s'inverser alors que les dirigeants n'avaient pas anticipé ce changement (évolution de la demande des clients suite à des changements dans l'environnement concurrentiel, par exemple). Les dirigeants se retrouvent alors avec une structure beaucoup trop lourde à gérer (et à financer) par rapport au rendement des activités de l'entreprise.

- d) **Les entreprises qui s'éteignent petit à petit suite au manque de dynamisme et à la perte de motivation de leurs membres (4% des entreprises)**

Ce quatrième facteur englobe les entreprises qui survivent depuis des années et qui connaissent des difficultés car leurs membres se reposent sur leurs acquis. En fait, vu que la société existe depuis des années, une sorte d'inertie s'est installée dans la société : établissement de procédures rigides, pas de remise en question des stratégies précédentes, etc. On note notamment un manque de dynamisme au niveau commercial, un manque de précision au niveau de la gestion financière ainsi qu'un manque de contrôle au niveau de l'organisation des activités de la société.

- e) **Les entreprises en difficulté suite à des problèmes personnels (4% des entreprises)**

Ce troisième facteur concerne les entreprises en difficulté suite à des problèmes d'ordre privé qui empêchent le bon fonctionnement ou la gestion optimale de la société. Par exemple, le gérant n'est plus capable de travailler

convenablement suite à une maladie ou à des problèmes personnels tels un divorce et personne n'est capable de le remplacer pendant cette période de temps.

f) **Les entreprises en difficulté car les intérêts (personnels ou professionnels) des dirigeants divergent des intérêts de la société (10% des entreprises)**

Ce sixième facteur rassemble les entreprises dirigées par des personnes qui recherchent (au travers de cette entreprise) des intérêts qui divergent des intérêts de la société. Ainsi, leur but n'est pas principalement le bon fonctionnement, voire le développement de la société.

Trois type de divergences d'intérêts peuvent être distingués au sein de ce sixième type d'entreprises:

- ➡ Des entreprises en difficulté menées par des dirigeants qui recherchent uniquement leur enrichissement personnel : ils ponctionnent une (grande) partie de l'argent nécessaire au bon fonctionnement de la société à des fins privées (notamment via un compte courant à l'actif important ou via des rémunérations importantes alors que l'activité de l'entreprise ne le permet pas),
- ➡ Des entreprises menées par des dirigeants qui ne recherchent ni les intérêts de la société, ni un enrichissement personnel mais qui, par exemple, utilisent la société pour servir les intérêts d'une autre organisation.
- ➡ Des entreprises en difficulté dont les dirigeants ont effectué des fraudes constatées (un redressement fiscal suite à un recours au travail au noir, par exemple). En effet, nous estimons que, dans le cas d'une fraude, les dirigeants ont « consciemment » nuit aux intérêts de la société.

g) **Les entreprises en difficulté suite à une mauvaise gestion de leur transmission (6% des entreprises)**

Ce dernier facteur qui en ressort, concerne les entreprises qui connaissent des difficultés suite à leur transmission (familiale ou non). Deux cas de figure peuvent être distingués :

- ➡ **le repreneur est inexpérimenté** et incapable de gérer la société. En fait, la reprise de la société a été mal anticipée et mal préparée.
- ➡ le repreneur se rend compte qu'il a repris une société avec des « **cadavres dans les placards** » qu'il n'avait pas détectés avant la reprise, soit parce qu'il avait fait un mauvais diagnostic, soit parce que certaines informations lui avaient volontairement été cachées (bilans retravaillés, etc.) par les dirigeants précédents (escroquerie).

Il est important de mentionner que les profils 2, 3 et 4 ont volontairement été présentés successivement car ils peuvent être mis en relation avec une métaphore très fréquemment utilisée en sciences de gestion : la métaphore biologique de l'organisme vivant (ADIZES<sup>32</sup>; ROBBINS)<sup>33</sup>. Maints auteurs considèrent que l'entreprise développe un cycle de vie, caractérisé par quelques étapes auxquelles peu d'entreprises échappent et déterminé par de multiples facteurs internes et externes tels que la taille du marché et le portefeuille de ressources qui lui sont accessibles (VAN CAILLIE). Chaque étape importante est considérée comme une période de « crise » au cours de laquelle la survie de l'entreprise est menacée.

## 2. TROIS GRANDES PHASES SONT GÉNÉRALEMENT MISES EN ÉVIDENCE.

La première période correspond à la phase de création et de démarrage de l'entreprise durant laquelle elle doit réussir à s'imposer à son environnement en proposant un couple « produit / marché » adapté à la demande de l'environnement dans le MIX Marketing...

Le profil 2 correspond aux entreprises en difficulté car elles ne sont pas parvenues à surmonter cette première période de « crise ». Une fois que l'entreprise s'est imposée à son marché, une seconde « crise existentielle » a fréquemment lieu : doit-elle se satisfaire de son sort ou adopter un stratégie délibérée et active de croissance ?

Finalement à cette phase de croissance ou de stabilisation succède inévitablement, un jour ou l'autre, une phase de maturité (cf la loi des cycles) . Si elle est mal gérée et/ou si l'entreprise ne parvient plus à s'adapter aux pressions de son environnement, cette phase de maturité fait rapidement place à une phase de déclin progressif de l'entreprise.

## 3. LIENS ENTRE CES 7 CAUSES ET LES CARACTÉRISTIQUES INTRINÈQUES DES ENTREPRISES DÉFAILLANTES

En réunissant les 3 analyses, celle d'ARGENTI, OOGHE ET DE PRIJCKER, il en ressort 3 principales caractéristiques des entreprises en difficulté à considération :

- ➔ **L'ÂGE DE L'ENTREPRISE.** Stewart Thornill, directeur exécutif de l'Institut Pierre L.Morrisette pour l'entrepreneuriat à l'école de gestion Richard Ivey School of Business fut le premier à segmenter les entreprises en 3 bornes :
  - ➔ les entreprises de moins de 5 ans qui affirment que les jeunes entreprises sont plus **vulnérables**;
  - ➔ les entreprises de moins de 15 ans que nous considérons comme des entreprises d'un **âge moyen**,
  - ➔ les entreprises de plus de 15 ans qui nous identifions comme des entreprises **matures**.
- ➔ **LE SECTEUR D'ACTIVITES.** Il faut sélectionner les secteurs d'activités de l'entreprise, sur base des travaux de Van Wymeersch et Wolfs<sup>34</sup>, nous avons choisi de rester assez général et nous distinguons trois secteurs d'activités :
  - ➔ le secteur commercial,
  - ➔ le secteur industriel,
  - ➔ le secteur des services.
- ➔ **LA TAILLE** (en termes d'effectifs), il faut se baser sur la nouvelle définition des Petites et Moyennes Entreprises de la Commission Européenne qui est en vigueur depuis le 8 mai 2007.

Lorsque l'on tient compte uniquement de l'effectif des entreprises, les bornes retenues sont les entreprises de moins de 10 personnes (micros entreprises) et les entreprises de moins de 50 personnes (les petites entreprises).

#### 4. LES 5 PHASES DU CYCLE DE VIE DE L'ENTREPRISE EN DÉFAILLANCE

Chaque année, des milliers d'entreprises voit le jour et un bon nombre d'entre elles échouent dans les premières années, d'autres échoueront dans les années suivantes, et seuls quelques-uns de prospérer et de survivre dans le long terme. Ce n'est pas un phénomène nouveau et les statistiques montrent très peu de changements, d'année en année.

Conscient que chaque défaillance d'entreprises est particulière, il toutefois possible de définir des phases **endogènes** qui peuvent fournir des repères utiles pour les entreprises en difficulté. Utilisé comme un système d'alerte précoce, ce cycle de défaillance permet de sauver des entreprises en cas d'insolvabilité et d'identifier la détérioration de leur situation financière suffisamment tôt pour prendre des mesures proactives.

Une entreprise ne peut présenter des caractéristiques de plus d'une phase à la fois et ils peuvent passer un peu ou beaucoup de temps dans chaque phase. Ce ne sont pas des mesures précises qui peuvent être prédites avec certitude à comparaître et la dernière pour des périodes déterminées. Ces phases se présente comme des panneaux de signalisation routiers qui indiquent la direction du voyage de la faillite d'entreprise.

##### a) LA PHASE DE CONFIANCE (l'ascension)

En phase de création de son entreprise, les nouveaux entrepreneurs sont pleins de confiance quand ils ouvrent les portes de leur commerce ou signe leur premiers contrats. Ils ont des attentes élevées sur la façon dont l'entreprise va réaliser et respirent l'enthousiasme. Beaucoup de gens se lancent en affaires sans expérience en affaires et souvent sans connaissances de la budgétisation, de comptabilité générale et encore moins de gestion financière. Ils ne peuvent pas demander des conseils à un stade précoce. Pourtant, ils sont convaincus de la réussite.

Dès le début de l'activité, de nouveaux fournisseurs offrent des rabais généreux pour obtenir des contrats d'approvisionnement. L'information financière est préparée, si elle n'est pas analysée en détail, et les plans d'expansion sont proposés pour satisfaire la croissance continue prévue. C'est le moment où les véhicules automobiles neufs sont loués, les nouveaux locaux sont considérés et de la budgétisation financière ne semble pas important. Les propriétaires croient que l'entreprise va continuer à croître. Les engagements contractés au cours de cette phase peuvent avoir un effet sur l'entreprise, et la vie personnelle du propriétaire, à l'avenir.

Mais de nombreuses entreprises sont gravement sous-capitalisées quand ils commencent, survivant sur le crédit fournisseur et de découverts bancaires. Lorsque les budgets sont préparés (généralement pour les banques et les investisseurs), ils ne sont pas faits en consultation avec les experts-comptables, et sont souvent trop optimistes, incomplets et pas nécessairement analysés en profondeur... Il n'est pas prévu, les dépassements de coûts, les créances douteuses et les pertes dans les premiers mois. Le profit n'est pas une préoccupation majeure, car aucun n'était prévu dans les périodes des premières années, mais les pertes ne sont pas couverts par le capital, ils sont couverts par la dette. La croissance du chiffre d'affaires est considéré comme très important mais le coût de réalisation de ces ventes, notamment par l'actualisation, n'est pas entièrement comprise.

Certains entrepreneurs se rendent compte que cette période va prendre fin et sont contraints de demander conseil auprès de leurs comptables. Ces derniers les aident à se préparer à l'entrée dans la seconde phase en gardant une vision réaliste du niveau des ventes, à veiller que les frais généraux restent sous contrôle et que les fonds propres soient suffisants en cas de besoin. La deuxième phase est l'endroit où l'avenir de nombreuses entreprises est décidé.

b) LA PHASE DE CONSOLIDATION (La Stabilisation)

Finale, L'euphorie des débuts se calme et l'entreprise commence à suivre une loi Normale. Les ventes doivent maintenant être stabilisées face à l'intensité de la concurrence existante et intrasectorielle et les rabais alléchants n'est plus abordables.

Les effets de la concurrence commencent à se faire sentir, que les acteurs existants rendre leurs opérations à jour et commencer activement la concurrence pour les entreprises. Les propriétaires reconnaissent que pour réussir il ne suffit pas simplement d'être nouveau et énergique, il est également nécessaire d'être discipliné, compétent et pragmatique. Et financièrement, les clients et les fournisseurs ont besoin d'être constamment rassuré sur les points forts de l'entreprise, ses produits, ses services et surtout ses finances.

Les fournisseurs devront mettre fin à leurs rabais et les conditions étendues et maintenant exiger le paiement. Certains clients, après avoir essayé la nouvelle entreprise, reviendront vers leur fournisseur habituel avec l'exigence de nouveaux rabais dans l'optique de faire jouer la concurrence et améliorer sa marge. C'est de bonne guerre.

Maintenant que les ventes se sont stabilisées ou sont généralement réduits en première période, il faut savoir si l'entreprise est rentable et ceci va-t-il durer? Beaucoup d'entreprises ont encore une marge brute, mais ne peuvent pas répondre à leur frais généraux. Ceci affecte très rapidement les entreprises sous capitalisées. Les bénéfices sont-ils suffisants pour rembourser les pertes, subies dans la phase de démarrage de l'entreprise, et qui sont actuellement pris en charge par les crédits fournisseurs et les concours bancaires.

Pour contrer ce problème, certaines personnes vont faire des ventes sur des périodes prolongées ou à toute personne qui place un ordre, résultant des paiements lente et les créances irrécouvrables. La différence entre les ventes, des bénéfices et des flux de trésorerie doit être reconnue.

À ce stade, certaines entreprises ont pour but de s'adapter aux nouvelles conditions et de rester rentables, et d'autres pas. Ceux qui ne trouveront de nouvelles affaires plus difficiles à gagner. Les Financiers et/ou les investisseurs seront plus attentifs à des résultats en baisse et les banques verraient s'accroître le solde de découvert. Les informations financières peuvent être produites, mais les dirigeants n'ont pas les compétences ou les connaissances pour interpréter et l'utiliser pour élaborer une stratégie de survie. Il est important de savoir que nombre d'entre eux ne seront pas toujours là pour obtenir des conseils, et lorsqu'ils le font, certains conseillers ne veulent pas donner de mauvaises nouvelles. La confiance et l'enthousiasme vont commencer à décliner. Beaucoup d'entreprises resteront dans cette phase pendant de longues périodes, qui luttent pour survivre en se consacrant à la gestion des flux de trésorerie et non au développement économique de l'entreprise.

L'incertitude de certains dirigeants, quant à la capacité de l'entreprise à dégager des bénéfices à l'avenir, ne les encourage pas à s'accompagner de conseils pour réorienter la stratégie. Soit ils ne peuvent ou ne veulent pas repenser et à adapter leur modèle économique et entre structurellement dans la troisième phase.

c) LA PHASE DE LA DETTE (Le déclin)

De réels problèmes financiers vont poursuivre jusqu'à la fermeture de l'entreprise et le peu de bénéfices dégagés ne suffira pas à couvrir les pertes passées. Le fonds de roulement initial a déjà été consommé et les flux de trésorerie futurs seront désormais entièrement fourni par les créanciers.

Les problèmes de trésorerie vont provoquer une série d'autres difficultés. La carence en fonds de roulement et les pertes engendrées démontrent que l'entreprise ne peut honorer sa dette et s'achemine progressivement vers une cessation de paiement. Les flux de trésorerie se dégradent, les stocks s'appauvrissent et tout cela ne suffit pas à satisfaire la demande des clients et affecte sensiblement le volume d'affaires (dérapages du chiffre d'affaires, des marges et des profits).

Certains chefs d'entreprises, peu scrupuleux, vont recourir à de la « comptabilité créative » par des techniques utilisées en comptabilité pour modifier presque légalement la présentation de leurs comptes dans un sens plus favorable à leurs attentes pour rassurer ses investisseurs. Toute la planification de ces états financiers se fait au jour le jour, en ignorant les conseils des banquiers et des comptables dans une seule optique, la survie... Certains sont prêts à tout pour obtenir assez d'argent afin de payer la dette plus urgente, les emprunts de toute personne qui prête,

par des prêts familiaux, des cession d'actifs, des mises en hypothèque de leurs maisons pour obtenir un délai supplémentaire pour se refaire. L'entreprise est techniquement insolvable et devient un problème pour le chef d'entreprises.

L'entreprise doit être mis à profit avant que le problème des pertes antérieures puissent être résolus. Fait important, le stress des dirigeants se transpose de l'entreprise vers l'environnement familiale, en particulier quand ils ont emprunté de l'argent de membres de la famille. Ainsi, la valeur de la dette est nettement supérieure à la valeur intrasèque de l'entreprise avec un appareil de production à l'agonie.

Certaines personnes admettent aujourd'hui qu'ils ont eu du mal à demander de l'aide. Et leurs conseils ne peuvent constater l'accident, car l'entreprise est, sur les faits déjà en faillite, et tente de réduire les dommages. Mais d'autres entrent dans la 4<sup>ème</sup> phase en n'acceptant pas les conseils et encore moins la remise en question.

#### d) LA PHASE DU DENI

En fin de compte les entreprises sont dirigées par des Hommes et maintenant la nature humaine joue un rôle important dans leur avenir. Certains vont atteindre la phase de déni. Ils continueront leur activité, justifiant leurs actions dans la conviction qu'une solution est juste au coin de la rue, en attendant que le mois prochain sera meilleur. Ainsi la préparation de nouveaux états financiers est abandonné et aucune projection de flux de trésorerie feront changer d'avis. Leur comptable peut les convaincre de parler à des conseillers, mais ils quittent la réunion catégoriquement et persuadé que les problèmes vont se régler.

D'autres voient la situation différemment. Les employés commencent à chercher des emplois plus sûrs. Les partenaires bancaires et les investisseurs tentent de réduire leur exposition. Les créanciers commencent à émettre des poursuites en défaut de paiement et d'autres clients s'orientent des fournisseurs plus fiable. Les flux de trésorerie sont entièrement dépendants des débiteurs des paiements que toutes les autres sources d'argent, à la fois personnels et empruntés, sont totalement épuisées.

Le dirigeant se met en victime et blâme tous ses partenaires (experts-comptables, banquiers et avocats inclus). La seule chose que les conseillers ne peuvent que communiquer les faits et les états financiers au dirigeant et de veiller à ce que leurs propres obligations professionnelles soient remplies, en espérant que le dirigeant se réveille et accepte la problématique. Certains ouvriront les yeux, lorsque des poursuites judiciaires apparaîtront et que leurs conseils (expert-comptable, avocat) leur conseilleront de consulter un expert en insolvabilité.

#### e) LA PHASE DE L'EFFONDREMENT (La chute)

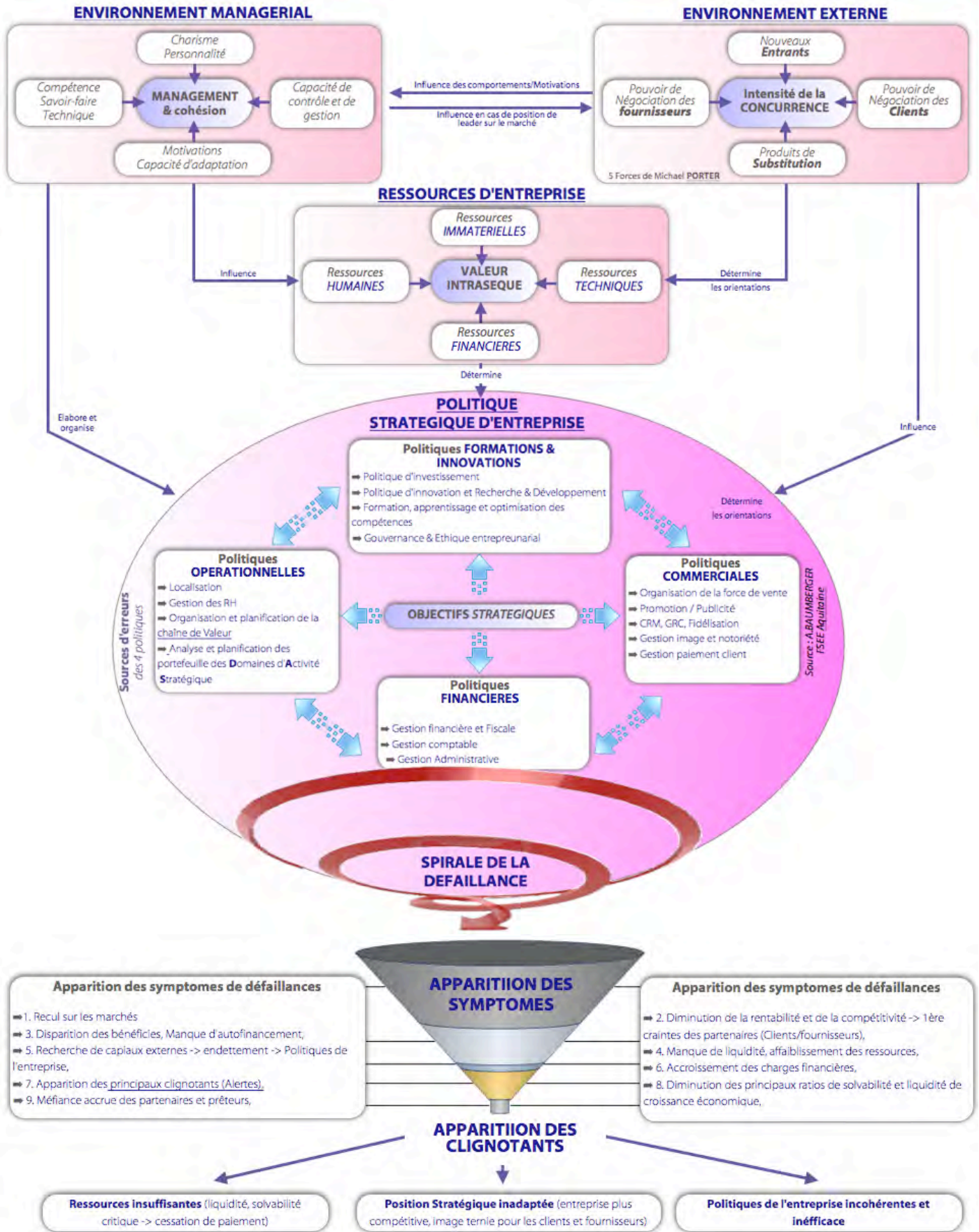
Progressivement, le déni est rattrapé par la réalité. Celle-ci arrive avec l'ouverture d'une demande de redressement judiciaire avec la nomination d'un syndic liquidateur ou d'une mise en liquidation immédiate (faillite).

Tous les fonds de roulement sont révolus depuis longtemps et les actionnaires/dirigeants cherche à protéger leurs positions personnelles à travers des stratégies de protection d'actifs mis en place au début de la négociation. L'appui des créanciers a pris fin et les clients n'ont aucune confiance dans l'entreprise. Les propriétaires commencent à découvrir l'étendue des dettes et le nombre de garanties personnelles qu'ils ont signé depuis les premiers jours de créations de l'entreprise.

C'est là que certaines personnes, finalement, se rendre compte qu'ils ont besoin d'aide, mais souvent il est déjà trop tard pour sauver l'entreprise. Le mieux que les comptables ou des experts en insolvabilité peuvent être en mesure de le faire, est de contrôler la crise financière en stoppant principalement l'hémorragie. A ce moment, l'entreprise est en liquidation. Il faut, dans la mesure du possible sauver le dirigeant, des conséquences personnelles et familiale de la faillite (divorce et séparation) situations familiales atteignent un stade de crise, ce qui conduit souvent à la séparation et le divorce.

5. LE PROCESSUS DE LA DEFAILLANCE DES ENTREPRISES (tableau de synthèse)

Le Tableau Synoptique du processus standardisé, ci-dessous, tente d'intégrer les facteurs théoriques les plus récents menant à la faillite de manière chronologique, allant du niveau le plus fondamental (cause fondamentale des difficultés) au niveau le plus symptomatique (clignotants financiers précédant la faillite juridique). Il permet d'appréhender de manière globale et dynamique le comment (enchaînement des événements) et le pourquoi (ensemble des déséquilibres qui peuvent conduire une entreprise vers la faillite) de la défaillance de l'entreprise.



## PARTIE B : LES PLANS DE SAUVEGARDE (2002-2005)

### CHAPITRE 1 : LES PLANS DE SAUVEGARDE

#### SECTION 1 : LA VAGUE DES PROCEDURES COLLECTIVES DES PRINCIPAUX PAYS INDUSTRIALISES

##### A. INITIE PAR LA LOI SUR LA FAILLITE AUX ETATS-UNIS : procédures collectives (chapitre 11).

###### 1. LE PRINCIPE DE LA LOI SUR LES FAILLITES AUX ETATS-UNIS (procédures collectives)<sup>37</sup>

Avant, c'est la loi fédérale de 1978 qui régie les faillites, même si les rapports entre créanciers et débiteurs sont traditionnellement régis par les lois des états. Il est dissocié sous le titre 11 du code fédéral, 2 procédures principales : la liquidation et le redressement.

La liquidation, prévue dans le chapitre 7 est applicable à toutes les personnes physiques et morales de droit privé, alors que les procédures de redressement sont réservées aux collectivités publiques, aux entreprises, aux particuliers et agriculteurs.

Le droit américain prévoit 2 critères de déclenchement qui varie selon la qualité du demandeur (débiteur ou créancier) et sur le type de faillite (volontaire/ involontaire). Les organismes compétents pour gérer ces procédures collectives sont au nombre de 94 sous le nom de « District courts » composant les juridictions civiles fédérales de droits communs

	QUALITE DU DEMANDEUR	CONDITIONS ECONOMIQUES
<b>FAILLITE INVOLONTAIRE</b>	Les créanciers	Preuve de la dégradation générale de la situation financière du débiteur (arrêt des paiements, existence de mesures d'exécutions)
<b>FAILLITE VOLONTAIRE</b>	Les débiteurs	Présence de dettes à l'égard d'un ou plusieurs créanciers sans pour autant parler de difficultés financières

###### 2. LES CARACTÉRISTIQUES AMÉRICAINES DE LA LOI SUR LES FAILLITES « Chapter 11 »

Ces caractéristiques reposent sur les **3 principes** suivants :

###### a) La suspension des poursuites :

L'ouverture d'une procédure a pour effet de **suspendre immédiatement les poursuites** pendant une durée de **30 jours** depuis la date de la demande d'exemption sauf décision contraire du tribunal.

Ce dispositif de suspension des poursuites offre un avantage indéniable au débiteur tant pour soulager la pression des créanciers que pour renforcer sa position dans l'attente de réorganiser son entreprise. Elle peut être déclenchée à l'initiative de l'entreprise, sans qu'aucune condition soit posée, ou sur demande des créanciers. Des créanciers peuvent demander l'ouverture d'une procédure de faillite s'ils détiennent des créances non contestées. Le Tribunal décide s'il rejette la demande où s'il ouvre la procédure et il peut demander au préalable aux créanciers de fournir une garantie.

La procédure du Chapitre 11 est une procédure judiciaire, où l'entreprise se met sous la protection d'un tribunal spécialisé, la « **Bankruptcy Court** », à l'égard de ses créanciers. Les dirigeants de l'entreprise continueront généralement la gestion au quotidien des opérations de l'entreprise mais le tribunal de faillite contrôle ce qui dépasse cette gestion quotidienne. L'utilisation de la trésorerie en particulier est restreinte. La suspension des poursuites est inhérente à la procédure. Sous le contrôle et la pression de la procédure judiciaire, un plan de restructuration va être élaboré en concertation avec les créanciers et les actionnaires et de façon générale avec les intéressés. Les prêts au Debtor in possession sont privilégiés par rapport aux créances antérieures à l'introduction de la procédure.

###### b) La représentation organisée et diversifiée des créanciers

Dès que possible après l'ouverture de la procédure des **comités de créanciers** sont désignés dans le cadre judiciaire. Ces comités vont être organisés suivant les catégories de créanciers, tant à l'intérieur des créanciers **chirographaires** que des créanciers détenteurs de sûreté ou des créanciers détenant des titres de capital. Se dit de créances chirographaires, les créanciers privés de tout privilège et sont payés proportionnellement au montant de leurs créances sur ce qui reste à distribuer après paiement des créanciers privilégiés, c'est-à-dire ceux qui bénéficient

d'une sûreté. Dans chacune des catégories les sept plus importants seront généralement les représentants de la catégorie de créanciers, ou les créanciers qui avaient été désignés dans un comité organisé par les créanciers avant la procédure si ce comité avait été équitablement désignés et étaient représentatifs.

Ces comités vont être les interlocuteurs du "**debtor in possession**" ou du **trustee** (administrateur). Ils pourront se faire représenter ou assister d'avocats, de comptables et de banquiers conseils. Ils pourront s'informer de la situation, des opérations et des perspectives de l'entreprise de l'opportunité d'une continuation de l'activité. Ils participeront à la formulation du plan et formuleront leur avis sur le plan présenté. Ils peuvent demander la désignation d'un "trustee" ou d'un "examiner".

Le débiteur reste en effet "en possession" sauf désignation par le Tribunal d'un trustee en cas de fraude, malhonnêteté, incompétence ou faute lourde de gestion par les dirigeants, soit avant soit après l'ouverture de la procédure. Dans ce cas c'est le trustee qui va gérer l'entreprise.

Le débiteur peut seul pendant **120 jours présenter un plan**. Ensuite tout intéressé, y compris le débiteur, peut présenter un plan si un "trustee" a été désigné et le débiteur n'a pas présenté un plan dans les 120 jours ou ce plan n'a pas été accepté dans les 180 jours par les créanciers auxquels un sacrifice a été demandé. Le Tribunal peut réduire la période de 120 jours ou allonger celle de 180 (qui sont inférieurs s'il s'agit d'un "small business")

### c) Le plan de réorganisation ou de restructuration :

Le plan doit prévoir des catégories où les créances sont substantiellement similaires. Il doit indiquer le traitement accordé aux catégories de créances en séparant celles qui ne sont pas affectées par le plan et pour celles qui le sont spécifié leur traitement en prévoyant (sauf accord des créanciers concernés) le même traitement à l'intérieur d'une catégorie. Le plan doit prévoir les moyens de son exécution. Il peut prévoir des cessions ou des fusions, des émissions de titre, des modifications statutaires. Il peut prévoir la renonciation par les créanciers à des clauses de résiliation, modifier les droits des créanciers titulaires de sûretés ou des créanciers chirographaires..

Les créanciers peuvent accepter ou rejeter le plan. Une catégorie de créanciers sera considérée comme ayant accepté si des créanciers détenant 2/3 des intérêts dans la catégorie l'ont accepté. Les catégories non affectées sont considérées comme ayant accepté le plan. Si les créanciers de la catégorie ne reçoivent rien au titre du plan la catégorie est considérée comme n'ayant pas accepté.

Le Tribunal confirmera l'approbation du plan à diverses conditions et en particulier s'il a été proposé de bonne foi et si les créanciers dont les créances sont affectées ont vocation à recevoir un paiement supérieur à une liquidation au titre du Chapitre 7 et si le plan est "fair and equitable"(juste et équitable) à l'égard des créanciers affectés. En ce qui concerne les créanciers titulaires de sûretés, ils devront conserver leur sûreté pour garantir au moins le montant prévu de paiement. Dans la plupart des cas le Tribunal ne peut pas forcer l'acceptation du plan.

## 3. CRITÈRES D'APPRÉCIATION DU DISPOSITIF AMÉRICAIN.

Dans le rapport n°135 du sénat en date du 24 juin 2004, sur la sauvegarde des entreprises en difficulté - [www.senat.fr](http://www.senat.fr), il en ressort que la loi Chapter 11 comporte des inconvénients et des avantages qui seront appréciés lors de la création de la loi française du 26 juillet 2005 sur la sauvegarde des entreprises.

	AVANTAGES	INCONVENIENTS
Critères d'ouvertures	Réorganisation rapide avant l'apparition des difficultés financières	
Suspension immédiate des poursuites	Protection de la masse des biens de la faillite	
Gestion par le débiteur	Economie sur les frais de nomination d'un administrateur judiciaire et Continuité de l'entreprise	Mise en cause de l'efficacité d'un débiteur en qualité d'administrateur
Homologation forcée du plan de réorganisation	Obligation pour les créanciers par ce dispositif, à négocier le plan.	
Conseils de créanciers	Assurent le contrôle du « Debtor in possession »	Difficulté de réaliser car peu de volontaire et la faiblesse de l'actif pour le financement du conseil.
Durée de la procédure	Réorganisation rapide avant l'apparition des difficultés financières	Longueur, coût élevé et caractère trop judiciaire, peu accessible et adaptée aux petites entreprises

Avec la faillite de Texaco, le 4 décembre 1987 avec ses 69,4 Milliards de \$ de total actif, certains pays européens vont réagir pour protéger leur entreprises, leur « fleurons industriels » en tentant d'adapter le chapitre 11 dans leur législation. Il faudra vraisemblablement attendre les faillites spectaculaires des années 2000.

Les faillites d'**Enron Corp**, le 2 décembre 2001 (total d'actif de 78,7 Milliards de \$), **Conséco Inc**, le 18 décembre 2002 (total asset de 75 Milliards de \$), **WorldCom Inc**, le 21 juillet 2002 (Total actif de Milliards de \$), pour comprendre l'importance de ce dispositif. Afin de pallier aux perturbations spéculatives et agressives des marchés, les pays européens vont à tour de rôle également affiner leurs procédures collectives.

## B. ADAPTATION EN EUROPE : ALLEMAGNE, ESPAGNE, ROYAUME UNIS, ....<sup>38</sup>

### 1. LA LOI SUR L' «INSOLVABILITÉ» EN ALLEMAGNE.

La loi sur l'insolvabilité s'applique aux personnes morales et physiques. L'article premier pose les prémisses de la réforme : « satisfaire collectivement les créanciers d'un débiteur, en réalisant les actifs de ce dernier et en partageant les produits, ou en adoptant une solution dérogatoire dans le cadre d'un plan de résorption de l'insolvabilité visant notamment la sauvegarde de l'entreprise »... Très fortement inspiré du chapitre 11 américain, la loi en ébauche depuis octobre 1994, voit le jour du 1<sup>er</sup> janvier 1999. Ainsi la gestion du patrimoine du débiteur va être géré par un administrateur qui va établir un rapport aux créanciers sur la situation économique et les perspectives de redressement. L'assemblée des créanciers va statuer sur une liquidation ou sur un redressement qui s'articulera par une cession ou un plan de résorption de l'insolvabilité.

### 2. LA LOI DE «CONCURSO» EN ESPAGNE.

Avec la loi « concurso » du 9 juillet 2003, l'Espagne veut mettre l'accent sur le « concurso », désignant le rassemblement des créanciers sur le bien d'un débiteur commun. Mise en vigueur le 1<sup>er</sup> septembre 2004, cette loi a pour objectif d'aboutir à un concordat entre le débiteur et les créanciers et cherche à concilier la satisfaction des créanciers et aussi la sauvegarde de l'entreprise. Elle incite très rapidement les débiteurs à demander très rapidement l'ouverture d'une procédure collective afin de donner le maximum de souplesse dans la négociation entre les parties.

### 3. LA LOI SUR LES FAILLITES EN PAYS DE GALLE / ANGLETERRE.

Les procédures collectives, régies par la loi sur les faillites de 1986, s'appliquent aussi bien aux personnes physiques qu'aux personnes morales. La loi prévoit que les particuliers surendettés peuvent être déclarés en faillite dans des conditions très proches de celles qui s'appliquent aux entreprises, ou éviter la faillite en concluant avec leurs créanciers des accords, qualifiés d' «arrangements volontaires individuels ».

Par ailleurs, la loi de 1984 sur les tribunaux de comté reprend une disposition qui existe depuis la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, l'ordonnance de placement sous administration, qui permet à des débiteurs faiblement endettés de rembourser leurs dettes sur une courte période. C'est le tribunal qui règle les dettes pour le compte du débiteur. Les dernières modifications de cette loi a pour objectif de faciliter le redressement des entreprises viables par :

- La réforme de la procédure de l'arrangement volontaire adoptée en 2000 par l'obtention d'un moratoire pour les dirigeants des petites entreprises,
- la réforme de la procédure d'administration (loi de 2002 et adopté le 15 septembre 2003) qui permettra de faciliter les ouvertures précoces et limiter les prérogatives des créanciers détenteurs d'un droit de gage général.

### 4. LA LOI SUR LES FAILLITES EN BELGIQUE.

Actuellement, seules quelques dispositions, comme l'insaisissabilité de certains biens et revenus, ou la demande de facilités de paiement prévue par la loi du 12 juin 1991 relative au crédit à la consommation, permettent de sauvegarder les droits des personnes surendettées. Il n'existe donc aucun dispositif complet de traitement du surendettement. Le gouvernement a cependant préparé un projet de loi relatif au règlement collectif de dettes et à la possibilité de vente de gré à gré des biens immeubles saisis, déposé à la Chambre des représentants le 10 juin 1997. Il devrait permettre à une personne surendettée qui n'a pas réussi à élaborer un plan amiable de règlement de ses dettes avec ses créanciers d'obtenir un plan judiciaire d'une durée de trois à sept ans. Dans certaines circonstances et sous réserve du respect de conditions très strictes, la remise de dettes pourrait être décidée par le juge à la fin du plan.

### 5. LA LOI SUR LES FAILLITES EN DANEMARK.

Le Danemark a été le premier pays européen à adopter en 1984, à l'occasion de la réforme de sa loi sur la faillite, des dispositions permettant aux personnes surendettées de demander un plan d'assainissement de leurs dettes. Le tribunal peut, sans qu'il soit nécessaire d'obtenir l'accord des créanciers, décider le remboursement partiel, voire l'effacement des dettes.

### 6. LA LOI SUR LES FAILLITES EN PAYS BAS.

Il n'existe actuellement aucune disposition spécifique au traitement du surendettement des particuliers, car les procédures de suspension des paiements et de faillite prévues par la loi du 30 septembre 1893 sur la faillite et le règlement judiciaire, modifiée à de nombreuses reprises depuis son adoption, s'appliquent aussi bien aux commerçants qu'aux non-commerçants. L'inadaptation de ces dispositions aux problèmes des ménages surendettés a conduit les banques municipales de crédit à mettre en place des mécanismes de refinancement et de consolidation des dettes des particuliers.

Par ailleurs, une révision de la loi sur la faillite tendant à y intégrer des dispositions sur " l'assainissement de la dette des personnes physiques " est à l'étude depuis le début des années 90. Le gouvernement a déposé un projet de loi dès 1992. Il a été modifié à plusieurs reprises. Le dernier projet de loi déposé l'a été en octobre 1995. Un projet complémentaire, modifiant celui de 1995, a été déposé en octobre 1997. L'adoption du dispositif visant à traiter le surendettement des particuliers est prévue pour le milieu de l'année 1998. Le projet reprend en grande partie les dispositions de la loi danoise.

## 7. LA LOI SUR LES FAILLITES EN SUISSE.

La procédure concernant la poursuite pour dettes et faillites est réglée par la loi fédérale. Les modifications introduites par la loi du 16 décembre 1994, entrée en vigueur le 1er janvier 1997, instaurent un " règlement amiable des dettes " qui permet au débiteur d'élaborer un plan avec ses créanciers. Cette procédure concerne tous les débiteurs, y compris les personnes morales, et n'est donc pas spécifique au traitement du surendettement des particuliers. En cas d'échec du règlement amiable des dettes, le débiteur doit recourir à la procédure de la faillite en se déclarant insolvable en justice. Le débiteur ne peut en aucun cas bénéficier d'une remise de dettes à l'issue de cette procédure de faillite. Seules les dispositions concernant le règlement amiable des dettes et la faillite privée sont analysées dans le texte qui suit.

### SECTION 2 : LA LOI FRANÇAISE DE « SAUVEGARDE DES ENTREPRISES » DU 26 JUILLET 2005.

#### A. LES PARTICULARITE DE LA LOI DE SAUVEGARDE

Publiée au Journal officiel du 27 juillet 2005, la loi de sauvegarde des entreprises est entrée en vigueur le 1er janvier 2006. Cette loi, ainsi que son décret d'application n° 2005-1677 du 28 décembre 2005, réforme en profondeur le droit des entreprises en difficulté, abrogeant ou révisant la plupart des 196 articles du Livre 6 du Code de commerce.

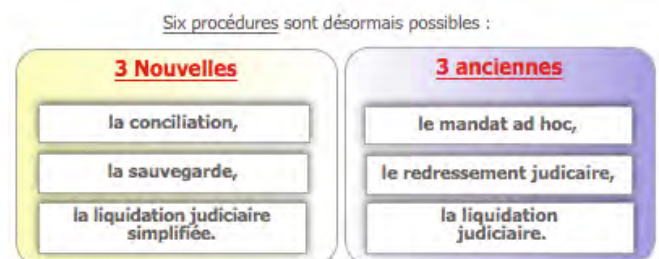
L'idée générale qui la gouverne est que plus on intervient tôt dans une situation de difficultés, plus l'entreprise a des chances de s'en sortir. Dans cet esprit, la procédure d'alerte a été modifiée. C'est un pas de plus dans le sens de la réforme précédente (loi du 25 janvier 1985), qui n'a pas donné entière satisfaction, mais qui commença à concurrencer la logique d'élimination (loi du 13 juillet 1967) par une préoccupation de sauvetage de l'entreprise et des emplois. La loi du 27 juillet 2005 traduit donc un nouvel équilibre des pouvoirs entre les acteurs : débiteur, créanciers, organes de la procédure.

La loi du 27 juillet 2005 traduit un nouvel équilibre des pouvoirs entre les acteurs : débiteur, créanciers, organes de la procédure.

#### ➔ **Six procédures sont désormais possibles :**

Cet éventail de procédures, dont certaines sont amiables, permet au chef d'entreprise utilement éclairé, de choisir celle qui est le mieux adaptée à sa situation.

L'esprit de la loi témoigne d'une évolution importante : le débiteur n'est plus considéré comme un pestiféré, mais comme un dirigeant aux prises avec la mauvaise conjoncture de l'économie. Dans la procédure de sauvegarde, une véritable immunité civile et pénale est inscrite, permettant ainsi au dirigeant de n'encourir strictement aucune sanction personnelle, et de bénéficier d'une protection en tant que garant des dettes de l'entreprise. La réforme prend en compte le fait que les dirigeants malveillants sont statistiquement peu nombreux, et permet aux malchanceux d'obtenir une seconde chance.



Les prérogatives du Trésor public sont par ailleurs substantiellement réduites. Les créanciers publics pourront consentir des remises de tout ou parties des dettes, concomitamment avec l'effort d'autres créanciers. Le Trésor

public devient ainsi un créancier comme un autre. Autre point important : les créanciers ne peuvent plus être tenus pour responsables des concours consentis. Le financement fautif du banquier (soutien abusif) n'est plus suffisant pour retenir sa responsabilité. L'exonération s'applique aux financements octroyés antérieurement aux difficultés de l'entreprise, sauf en cas de fraude. C'est donc un principe de non-responsabilité qui est posé par le nouveau texte.

Les six procédures inscrites dans la loi peuvent donc être réparties entre le traitement amiable (mandat ad hoc ou conciliation) et le traitement judiciaire (sauvegarde, redressement judiciaire, liquidation judiciaire, liquidation judiciaire simplifiée).

## 1. LES PROCÉDURES AMIABLES DE LA LOI DE SAUVEGARDE DE 2005,

### a) La souplesse et la confidentialité du MANDAT AD HOC

La procédure du mandat ad hoc remonte à la loi du 10 juin 1994. Un tiers, le mandataire ad hoc, désigné par le président du Tribunal de commerce, est chargé de trouver un accord entre le débiteur et ses créanciers. L'intérêt de cette procédure, outre la confidentialité, la souplesse, l'absence de formalisme, est de ne pas être réglementée pour s'adapter le plus possible aux besoins d'un cas particulier. La seule réserve à la confidentialité s'applique dans une situation particulière, bien définie par la loi : lorsqu'un débiteur a fait l'objet d'une procédure de mandat ad hoc dans les 18 mois qui précèdent l'ouverture d'une procédure de sauvegarde, alors le tribunal peut d'office obtenir communication des actes relatifs au mandat. La procédure étant confidentielle, l'accord issu de la négociation n'a d'effets qu'entre les signataires. Ainsi, le débiteur peut seulement l'opposer à l'égard de ces derniers.

Avant d'en arriver à la cessation des paiements, les entreprises disposent de procédures de règlement amiable des difficultés permettant de redresser la situation.

Le mandat ad hoc est l'une de ces procédures, officialisée par la loi de sauvegarde des entreprises du 26 juillet 2005.

Les difficultés d'une entreprise peuvent être traitées en amont de la cessation des paiements par l'intermédiaire, notamment, du mandat ad hoc. Cette procédure est applicable aux entreprises commerciales, artisanales, agricoles exerçant sous forme de société ou individuelle, aux professions indépendantes ainsi qu'à toute personne morale de droit privé.

Le débiteur, conscient de ces difficultés, peut demander l'ouverture de cette procédure afin de remédier au plus vite à la situation. Il est d'ailleurs le seul à pouvoir effectuer cette demande. Elle prend la forme d'une requête écrite et motivée adressée au Président du tribunal de commerce ou de grande instance, en fonction de la qualité du débiteur. A la réception de cette demande, le Président fait ensuite convoquer, par le greffier, le débiteur à un entretien en vue de recueillir ses observations. S'il accepte de faire droit à la requête, il désigne alors un mandataire ad hoc. A l'inverse, en cas de refus de désignation par le Président, le débiteur peut interjeter appel (article R.611-20 du code de commerce).

#### **1a) 1. Désignation du mandataire ad hoc**

Le Président du tribunal désigne librement un mandataire ad hoc. Cependant, cette liberté de choix fait l'objet de deux limites. Ne peuvent ainsi être désigné mandataire ad hoc (article L.611-13 du code de commerce) :

- une personne ayant, au cours des 24 mois précédents, perçu, à quelque titre que ce soit, directement ou indirectement, une rémunération ou un paiement de la part du débiteur, de tout créancier du débiteur ou d'une personne qui en détient le contrôle ou est contrôlée par lui, sauf si la rémunération en question a été perçue au titre d'un mandat ad hoc, d'une mission de règlement amiable ou de conciliation réalisé pour le même débiteur ou le même créancier ;
- un juge consulaire en fonction ou ayant quitté ses fonctions depuis moins de 5 ans.

Depuis l'ordonnance n° 2008-1345 du 18 décembre 2008, entrée en vigueur le 15 février 2009, le débiteur peut proposer le nom d'un mandataire ad hoc lorsqu'il présente sa requête (cf. article L.611-3 du code de commerce).

Le Président du tribunal désigne le mandataire ad hoc par voie d'ordonnance. Il fixe également, dans cette même ordonnance, l'objet de la mission, sa durée ainsi que les conditions de rémunérations, après accord du débiteur (article R.611-19 du code de commerce). Les dispositions applicables au mandat ad hoc ne prévoient pas de durée légale. En pratique, il est institué pour trois mois, renouvelable plusieurs fois.

La décision de désignation est notifiée au demandeur ainsi qu'au mandataire désigné. Ce dernier peut refuser la mission (article R.611-20).

#### **1a) 2. Les missions du mandataire ad hoc**

Les missions du mandataire ad hoc sont à préciser et à déterminer dans la requête rédigée par le débiteur. Les besoins doivent donc être identifiés au préalable. Le mandataire ad hoc a pour mission d'assister le débiteur dans la

*négociation d'un accord avec les principaux créanciers. L'idée est d'obtenir de ces derniers des rééchelonnements de créances et de renégocier les conditions d'exigibilité.*

*Le mandataire peut également être amené à résoudre toutes sortes de difficultés. Il peut, par exemple, assister le débiteur pour rechercher des investisseurs nouveaux et donc des fonds nouveaux, ou l'aider à mettre en place une restructuration juridique. Quelle que soient les missions dont le mandataire est investi, le dirigeant n'est pas dessaisi de ses pouvoirs de gestion et de direction. Il demeure ainsi à la tête de son entreprise.*

*Une fois la négociation achevée, si aucune solution amiable n'a été trouvée, le mandataire rend compte de l'échec de sa mission. A l'inverse, en cas de succès, il élabore l'accord. Ce dernier est ensuite signé par les parties à l'accord, soit les créanciers et le débiteur.*

*Le Président du tribunal est informé du résultat de la négociation. Il est chargé ensuite de mettre fin à la mission du mandataire ad hoc et d'arrêter par ordonnance la rémunération de ce dernier (article L.611-14).*

#### *b) La procédure de CONCILIATION.*

*La procédure de conciliation remplace l'actuel règlement amiable. Le débiteur peut avoir recours à cette procédure dès qu'il éprouve une difficulté avérée ou prévisible. La finalité de cette procédure est de **permettre un sauvetage rapide et confidentiel de l'entreprise**. L'innovation importante est la possibilité d'ouvrir une conciliation pour des entreprises en état de cessation des paiements depuis moins de **45 jours**.*

*Seul le chef d'entreprise peut demander la conciliation. Le Président du tribunal désigne alors un conciliateur, que le débiteur peut récuser, en proposant une autre personne. Dans cet esprit, des règles d'incompatibilité font leur apparition, véritables garanties de transparence et d'impartialité des juges consulaires.*

*Le **conciliateur doit favoriser la conclusion d'un accord** avec les principaux créanciers, permettant de mettre un terme aux difficultés de l'entreprise. Il doit faire des propositions sur la sauvegarde de l'entreprise et le maintien des emplois. La durée de la mission du conciliateur ne peut excéder quatre mois, elle peut être prorogée d'un mois. Le conciliateur doit rendre compte au Président du tribunal.*

*L'accord des parties peut être soit simplement constaté par une ordonnance, non publiée, rendue par le Président du tribunal, qui a force exécutoire et met fin à la procédure. Ou bien, l'accord des parties peut être homologué par un jugement du tribunal, sur la demande du débiteur uniquement. Le juge doit vérifier que les engagements réciproques sont de nature à assurer la pérennité de l'entreprise, et que l'accord ne porte pas atteinte aux intérêts des créanciers non signataires. Vis-à-vis de ces derniers, le Président du tribunal peut faire application des articles 1244-1 et 1244-3 du Code civil (paiements partiels, reportés, ou échelonnés).*

*Les poursuites individuelles des créanciers qui sont partie à l'accord sont suspendues pendant la durée de celui-ci. Dans les deux cas (constatation ou homologation de l'accord), il doit être vérifié que le débiteur n'est plus en état de cessation de paiement ou que l'accord y met fin. L'accord homologué est déposé au greffe. La publicité est justifiée par le privilège accordé aux apporteurs de capitaux nouveaux. En effet, en cas d'ouverture ultérieure d'une procédure de sauvegarde, de redressement ou de liquidation judiciaire, ces derniers seront payés par privilège sur les créances nées antérieurement à l'ouverture de la conciliation.*

*Le législateur a développé, au bénéfice des entreprises en difficulté, des procédures en amont de la cessation des paiements, de manière à assurer leur pérennité. La conciliation constitue l'une de ces procédures dites amiables, optimisée par l'ordonnance du 18 décembre 2008.*

*La procédure de conciliation, appelée règlement amiable sous l'empire de la loi de 1985, permet à une entreprise d'appréhender ses difficultés, avant d'en arriver à une situation irréversible. Le législateur, déterminé à améliorer l'anticipation des difficultés par le débiteur et à favoriser la sauvegarde des entreprises, a rénové en partie cette procédure pour encourager le recours à la conciliation (Lire : « Le cadre de prévention et d'assistance des entreprises en difficulté »).*

#### **1b) 1. L'ouverture de la procédure**

*La procédure de conciliation est destinée aux personnes exerçant une activité commerciale ou artisanale, aux personnes morales de droit privé ainsi que, depuis la loi de sauvegarde du 26 juillet 2005, aux personnes physiques exerçant une activité professionnelle indépendante, y compris les professions libérales soumises à un statut législatif ou réglementaire ou dont le titre est protégé (articles L.611-4 et L.611-5 du code de commerce). Sont ainsi exclus, contrairement au mandat ad hoc, les agriculteurs. Ces derniers sont soumis aux dispositions du code rural (articles L.351-1 à L.351-7).*

En outre, pour bénéficier de cette procédure, l'entreprise doit éprouver des difficultés juridiques, économiques ou financières, avérées ou prévisibles, mais ne doit pas se trouver en état de cessation des paiements depuis plus de **45 jours** (article L.611-4 du code de commerce).

La procédure est ouverte à la demande du débiteur et uniquement dans ce cas. Il saisit, sur requête, le Président du tribunal de commerce ou de grande instance, en fonction de sa qualité (article L.611-3). Il lui expose sa situation économique, sociale et financière ainsi que ses besoins de financement.

La procédure est instituée pour une durée de 4 mois, prorogeable d'un mois maximum par décision motivée du Président du tribunal.

Depuis l'ordonnance du 18 décembre 2008, le débiteur ne peut plus cumuler plusieurs procédures de conciliation à suivre. En effet, le code de commerce prévoit désormais qu'une nouvelle procédure ne peut être ouverte dans les trois mois qui suivent (article L.611-6).

L'ouverture de la procédure est communiquée au ministère public et au commissaire aux comptes si l'entreprise est soumise au contrôle légal de ses comptes. Si le débiteur est un professionnel libéral soumis à un statut législatif ou réglementaire ou dont le titre est protégé, l'ordre professionnel ou le cas échéant, l'autorité compétente dont il relève, est également informée. Depuis 2008, cette décision est susceptible d'appel, mais du ministère public seulement.

### **1b) 2. Le conciliateur**

Lors de l'ouverture d'une procédure de conciliation, le Président du tribunal désigne un conciliateur. Dans sa requête, le débiteur peut proposer un nom dont il souhaite la désignation.

Le choix du conciliateur est limité par des incompatibilités de fonction, identiques à celles du mandat ad hoc. Ainsi, ne peut être désigné conciliateur (article L.611-13) :

- ➔ une personne ayant, au cours des 24 mois précédents, perçu, à quelque titre que ce soit, directement ou indirectement, une rémunération ou un paiement de la part du débiteur, de tout créancier du débiteur ou d'une personne qui en détient le contrôle ou est contrôlée par lui, sauf si la rémunération en question a été perçue au titre d'un mandat ad hoc, d'une mission de règlement amiable ou de conciliation réalisé pour le même débiteur ou le même créancier ;
- ➔ un juge consulaire en fonction ou ayant quitté ses fonction depuis moins de 5 ans.

Lors de la désignation du conciliateur, le Président du tribunal fixe également les conditions de rémunération, après accord du débiteur. À la fin de la mission, il arrête ensuite cette rémunération par ordonnance (article L.611-14).

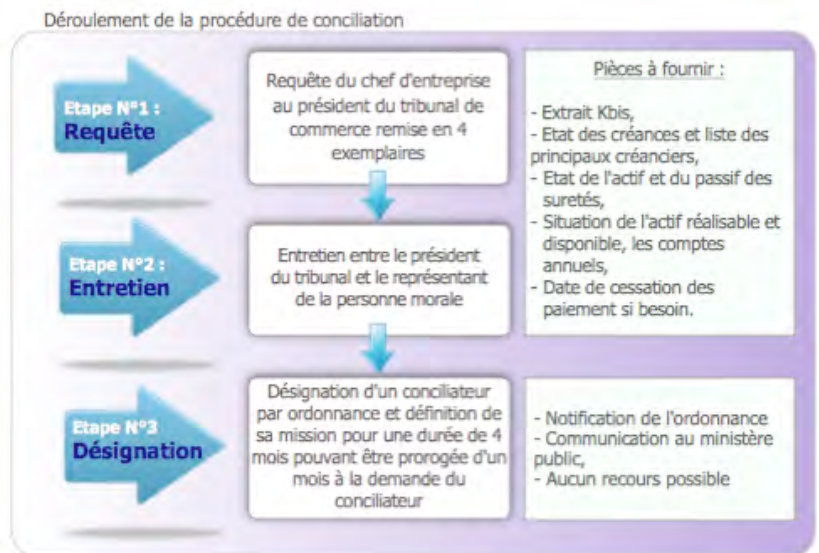
Le conciliateur a pour mission de favoriser la conclusion d'un accord amiable, entre le débiteur et ses principaux créanciers, destiné à mettre fin aux difficultés de l'entreprise. La pérennité de l'entreprise est l'objectif premier à atteindre. Ainsi, il peut présenter des propositions en vue de la sauvegarde de l'entreprise, de la poursuite de l'activité et du maintien de l'emploi (article L.611-7 alinéa 1er).

Pour l'exercice de sa mission, le conciliateur peut obtenir de la part du débiteur, tout renseignement utile. De même, le Président du tribunal lui communique les renseignements dont il dispose.

### **1b) 3. L'accord de conciliation**

L'ouverture d'une procédure va permettre au débiteur d'obtenir des rééchelonnements de dettes, des crédits nouveaux nécessaires à la poursuite de l'activité ou encore d'envisager une restructuration de l'entreprise. L'idée est de neutraliser les difficultés dans un accord amiable.

Le droit des entreprises en difficulté encourage les créanciers à apporter leur soutien au débiteur. En effet, s'ils consentent, dans un accord homologué, un apport nouveau en trésorerie en vue d'assurer le maintien de l'activité et la pérennité de l'entreprise, ils bénéficient, en cas d'ouverture ultérieure d'une procédure collective, d'un privilège légal, dit privilège de conciliation. Ces créanciers sont donc payés par privilège avant toute autre créance sauf créances salariales super privilégiées et frais de justice.



Dans les mêmes conditions, les fournisseurs d'un nouveau bien ou service sont également visés par ce privilège. En revanche, les actionnaires et associés du débiteur qui consentent un apport nouveau dans le cadre d'une augmentation de capital en sont exclus (article L.611-11). Si la conclusion d'un accord est impossible, le conciliateur rend un rapport au Président du tribunal. Ce dernier met fin à la mission du conciliateur ainsi qu'à la procédure de conciliation. La décision est notifiée au débiteur.

A l'inverse, lorsque la négociation de l'accord arrive à terme, les parties saisissent sur requête conjointe le Président du tribunal pour faire constater leur accord. Le débiteur doit attester qu'il n'était pas en cessation des paiements lors de la conclusion de l'accord ou qu'il y met fin. La procédure de conciliation demeure confidentielle et l'accord constaté n'est pas susceptible de recours. Le Président du tribunal lui donne force exécutoire.

En vue de donner une plus grande autorité à l'accord, le débiteur peut demander au tribunal l'homologation de l'accord.

Le tribunal statue sur cette demande aux vues de trois conditions (article L.611-8 II) :

- ➔ le **débiteur** ne doit pas être en état de cessation des paiements ou l'accord y met fin ;
- ➔ l'**accord** assure la pérennité de l'entreprise ;
- ➔ l'**accord** ne porte pas atteinte aux intérêts des créanciers signataires.

Avec l'ordonnance de 2008, la demande d'homologation, lorsqu'elle est faite avant l'expiration de la période légale de conciliation, prolonge la mission du conciliateur et la procédure jusqu'à la décision du tribunal. Désormais, les 4 mois (ou 5 mois en cas de prorogation) sont entièrement consacrés à la négociation.

Si le tribunal refuse l'homologation, le jugement ne fait pas l'objet de publication mais est susceptible d'appel.

En revanche, si le tribunal homologue l'accord, le jugement est déposé au greffe et fait l'objet d'une mesure de publicité. Celle-ci permet aux non signataires de former tierce opposition contre le jugement. De même, depuis l'ordonnance de 2008, le ministère public peut faire appel du jugement ainsi que les parties en cas de contestation relative au privilège de conciliation (article L.611-10). La décision constatant l'accord ou l'homologation de l'accord met fin à la procédure de conciliation.

Le non-respect par l'une des parties de ses engagements est sanctionné par la résolution. La partie créancière de l'obligation saisit le tribunal pour faire prononcer la résolution de l'accord homologué. Depuis 2008, l'accord constaté peut également être résolu.

Dans ce cas, la partie concernée doit saisir le Président du tribunal (article L.611-10-3). En outre, l'accord constaté ou homologué prend fin de plein droit pour cause d'ouverture d'une procédure de sauvegarde, redressement ou liquidation judiciaire (article L.611-12).

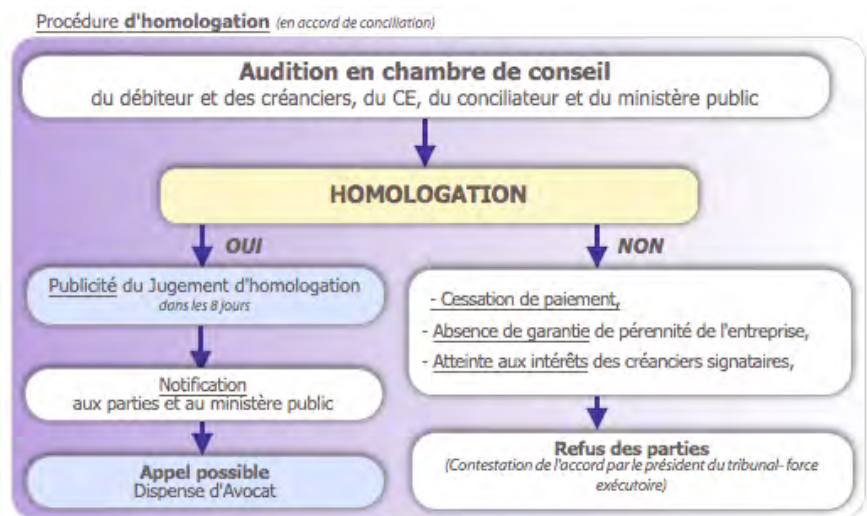
## 2. LES PROCÉDURES REDRESSEMENT DE LA LOI DE SAUVEGARDE DE 2005,

Il est institué une procédure de redressement judiciaire anticipée et négociée, la sauvegarde, fortement teinté de consensualisme. Elle doit intervenir obligatoirement avant la cessation des paiements.

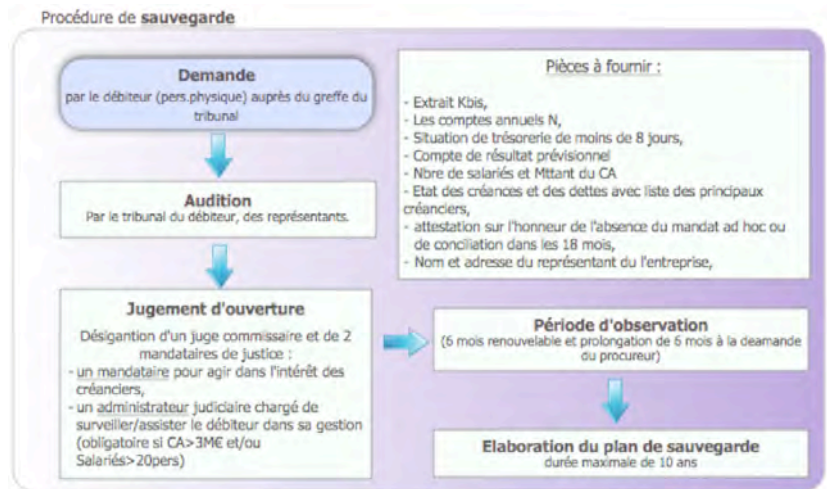
- a) La sauvegarde des entreprises, une procédure nouvelle (Article L.620-1 code de commerce)

De nature préventive, la procédure devient curative.

### **2a) 1. Agir avant la cessation de paiements**



Le débiteur a la possibilité de demander l'ouverture d'une procédure de sauvegarde, alors qu'il n'est pas en état de cessation des paiements, notion écartée par le législateur au profit d'un critère plus large et moins contraignant de difficultés du débiteur. Le dirigeant d'entreprise doit justifier de difficultés qu'il n'est pas en mesure de surmonter. Puisqu'il est théoriquement in bonis, il est logique que seul le débiteur puisse demander l'ouverture de la procédure.



Pour convaincre un dirigeant de l'intérêt de la procédure de sauvegarde, une immunité lui est octroyée lorsqu'il est garant de l'entreprise. Au titre de son mandat social, le dirigeant bénéficie aussi d'une protection, en ce qui concerne les responsabilités et sanctions qu'il encourt. Une nouvelle disposition lui assure le maintien à la direction de ses affaires. La loi prévoit la désignation d'un administrateur judiciaire seulement pour une mission d'assistance ou de surveillance.

La procédure débute par un jugement ouvrant une période d'observation (six mois, renouvelable une fois, période pouvant être prolongée à la demande du Procureur de la République), calquée sur celle du redressement judiciaire.

Le passif antérieur du débiteur est gelé. Le jugement d'ouverture impose toujours l'obligation de déclaration de créance. Mais, le défaut de déclaration n'entraîne plus extinction de la créance, les conditions de relevés de forclusion sont assouplies.

Le régime du licenciement relève du droit commun du Code du Travail. L'AGS peut intervenir mais son intervention est limitée.

## **2a) 2. Traiter les difficultés de l'entreprise**

Une fois les comptes du débiteur certifiés par un expert-comptable ou par un Commissaire aux comptes, selon la taille de l'entreprise, certains créanciers sont réunis en comités. La loi distingue deux comités, l'un regroupant les banques, l'autre, les principaux fournisseurs. Dans un délai de deux mois, renouvelable une fois, à dater de la constitution de ces deux comités, le débiteur doit faire des propositions afin de construire un programme de remboursement. Dans les 30 jours de la transmission des propositions, chaque comité se prononce dans les conditions prévues par les textes. L'adoption des propositions du débiteur exige dans chaque comité l'accord de la majorité de ses membres, représentant au moins les deux tiers des créances de l'ensemble des membres du comité. Le Trésor Public peut quant à lui abandonner des créances, ou faire des remises de dettes. Le tribunal doit s'assurer, en cas d'adoption du projet de plan par les deux comités, que les intérêts de tous les créanciers sont préservés. En cas de refus des propositions du débiteur par les deux comités de créanciers, la décision reviendra au tribunal.

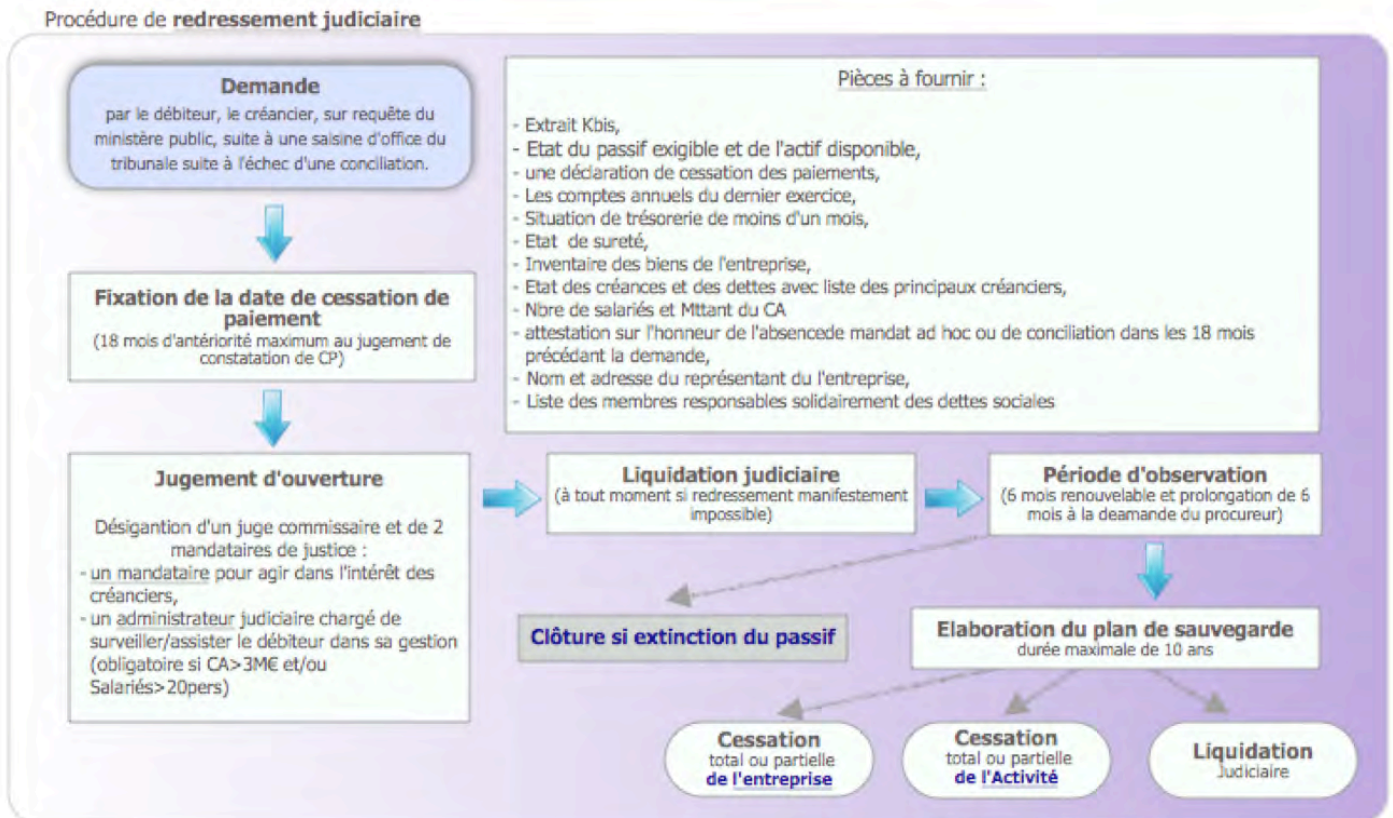
À l'issue de la période d'observation, la procédure de sauvegarde doit théoriquement s'achever par un jugement arrêtant un plan de sauvegarde. Mais, elle peut aussi se terminer par une cession partielle de l'entreprise. Le plan adopté par le tribunal qui ne peut excéder dix ans, définit les modalités économiques, sociales et financières pour la poursuite de l'activité. L'exécution se fait sous le contrôle du Commissaire à l'exécution du plan. Une modification substantielle du plan peut intervenir à la demande du débiteur. La fin d'exécution du plan est constatée par le tribunal. Si le débiteur est en cessation des paiements durant l'exécution, le tribunal doit prononcer la résolution judiciaire du plan et la liquidation judiciaire, à titre de sanction.

### **b) Le redressement, la liquidation judiciaire et la liquidation judiciaire simplifiée**

En procédure de redressement judiciaire, la distinction entre régime général et régime simplifié est supprimée. Une nouvelle procédure de liquidation judiciaire simplifiée, réservée aux PME-PMI, est instaurée, qui permet de clôturer rapidement la liquidation. Il y a d'une part une simplification des conditions de réalisation des actifs : le liquidateur est autorisé à procéder à la vente des biens mobiliers sans recueillir l'autorisation du juge-commissaire. D'autre part, il y a une simplification de la procédure de vérification du passif. Dans la pratique, la vérification du passif ne concernera qu'une partie du passif privilégié (créances résultant d'un contrat de travail). En complément du dispositif, il y a création d'une procédure de distribution du produit des actifs mobiliers. Même si la cessation des paiements ne constitue plus l'axe central des procédures collectives, elle conserve toujours un rôle majeur, et demeure le critère d'ouverture des procédures de redressement et de liquidation judiciaires.

#### **2b). 1. Le redressement judiciaire**

Article 1er de la loi du 25 janvier 1985 : « Il est institué une procédure de redressement judiciaire destinée à permettre la sauvegarde de l'entreprise, le maintien de l'activité et de l'emploi et l'apurement du passif. Le redressement judiciaire est assuré selon un plan arrêté par décision de justice à l'issue d'une période d'observation. Ce plan prévoit, soit la continuation de l'entreprise, soit sa cession. La liquidation judiciaire peut être prononcée sans ouverture d'une période d'observation lorsque l'entreprise a cessé toute activité ou lorsque le redressement est manifestement impossible. »



Le bilan économique et social portant sur le redressement judiciaire est établi par l'administrateur judiciaire. Il comporte un volet économique visant à la pérennité de l'entreprise, un volet financier visant au règlement du passif de l'entreprise, et un volet social, ayant pour but la réduction des charges salariales pour permettre le redressement de l'entreprise.

Le tribunal, sur rapport des mandataires de justice et avis du juge-commissaire, dispose d'un ensemble d'« outils » : il peut imposer la cession d'actifs, imposer aux créanciers un échelonnement du remboursement de la dette, etc.

De l'article premier de la loi, la jurisprudence a déduit les objectifs du législateur qui sont dans l'ordre : assurer la pérennité de l'entreprise, sauvegarder l'emploi et apurer le passif. La satisfaction des créanciers est donc reléguée en troisième position, derrière les préoccupations sociales. Il est parfois proposé la vente de l'entreprise ou l'arrivée de nouveaux partenaires financiers. Les offres des intéressés sont évaluées et mises en concurrence selon plusieurs critères, dont la qualité de l'éventuel repreneur, de son projet industriel, etc.

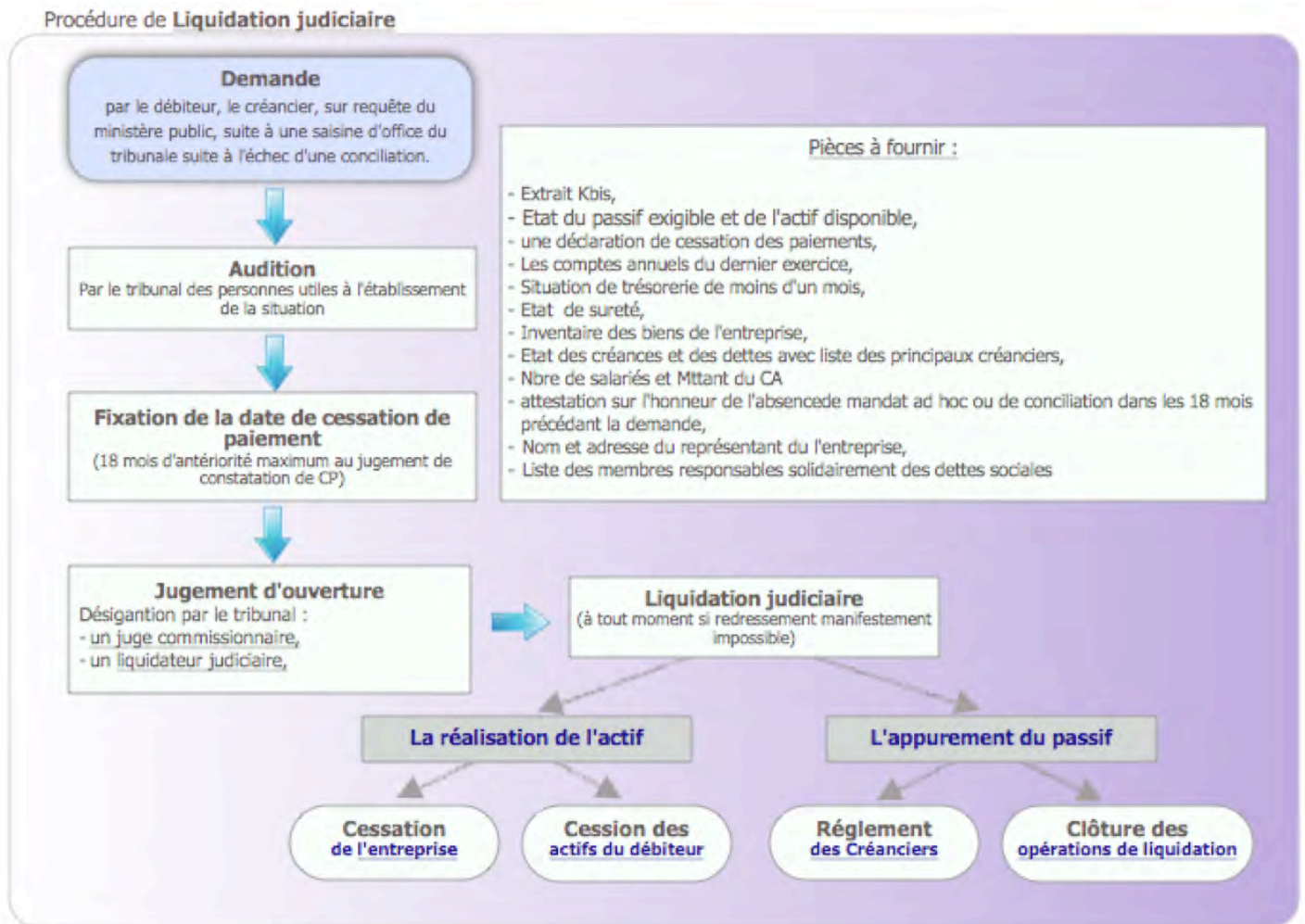
Le créancier peut également transformer sa créance en une part de l'entreprise avec accord du tribunal et des actionnaires du débiteur. Un redressement judiciaire, dont la durée de la période d'observation sous l'égide du tribunal peut durer de 6 à 18 mois, se solde soit par :

- ➔ Une cession-redressement (l'entité poursuit son activité en remboursant tout ou partie de son passif, avec les mêmes actionnaires et dirigeants ou bien en changeant),
- ➔ Une cession-liquidation : l'activité économique de l'entité est cédée à un tiers et l'activité se poursuit dans une autre entité. Avec le fruit de la cession et la réalisation des actifs non repris (par exemple les créances et la trésorerie), le passif est remboursé selon l'ordre de priorité légal.
- ➔ Une liquidation judiciaire si l'activité n'est pas viable, au cours de laquelle l'objectif est de réaliser l'ensemble des actifs de l'entreprise (biens, etc.), et de payer les créances dans l'ordre défini par la loi. Bien que cette procédure soit subsidiaire, elle est de loin la plus fréquente (environ 3/4 de liquidations).

Dans ces deux derniers cas, une fois tous les actifs recouverts ou cédés et ensuite le passif réglé à hauteur des moyens disponibles, il est procédé à une clôture pour insuffisance d'actif et l'entité est définitivement radiée.

## 2b). 2. La Liquidation judiciaire

La liquidation judiciaire intervient sur décision du tribunal qui constate d'une part la cessation de paiements c'est-à-dire lorsque le passif exigible est supérieur à l'actif disponible de l'entreprise, et l'impossibilité de son redressement.



Le tribunal désigne alors un mandataire de justice à la fonction de liquidateur judiciaire. La désignation d'un liquidateur judiciaire par le tribunal implique le dessaisissement de l'ancien dirigeant; cette décision est inscrite sur le K-bis de l'entité si elle est immatriculée auprès du greffe d'un tribunal. Ce liquidateur est alors chargé de réaliser l'ensemble des actifs (recouvrer, vendre, etc.) et avec ces actifs de payer, selon l'ordre de priorité prévu par le Code de Commerce - Chapitre 6.

Bien souvent, le montant des actifs est insuffisant en phase de liquidation judiciaire pour payer l'intégralité du passif. Il est ensuite mis fin complètement à l'entreprise avec la publication de la clôture pour insuffisance d'actifs. Le jugement de clôture pour insuffisance d'actif sans sanction implique l'interdiction pour les créanciers de reprendre les poursuites.

3. Tableau de synthèse et de comparaison des procédures de la loi de sauvegarde française de 2005.

	<b>Mandat Ad hoc</b>	<b>Conciliation</b>	<b>Sauvegarde</b>	<b>Redressement judiciaire</b>	<b>Liquidation judiciaire</b>
<b>Objectif</b>	Résoudre des difficultés diverses	Conclure avec les principaux créanciers et cocontractants, un accord amiable destiné à mettre fin aux difficultés de l'entreprise	Elaborer un plan de sauvegarde (10 ans maxi) accompagné de mesures de restructuration	Elaborer un plan de redressement (10 ans maxi) ou préparer la cession de l'entreprise	Mettre fin à l'activité et céder les actifs pour le désintéressement des créanciers.
Cessation des paiements	Non	Oui, mais seulement si depuis moins de 45 jours	Non, mais faire la preuve de difficultés de nature à y conduire	Oui	Oui, redressement impossible.
Confidentialité à l'issue de la procédure	Oui	1. <u>Oui</u> , si accord constaté 2. <u>Non</u> si homologation	Publication	Publication	Publication
Durée maximum de la procédure	Aucune	4 mois + 1 mois à la demande du conciliateur	1 mois (6+6) + 6 mois à la demande du parquet	1 mois (6+6) + 6 mois à la demande du parquet	Aucune
Nullités d'actes à l'issue de la période suspecte	Non	Non	Non	Possibles	Possibles
Mandataire de justice	Mandataire Ad Hoc	Conciliateur	1. Représentant des créanciers 2. Administrateur si CA > 3 M€ ou > 20 Salariés	3. Représentant des créanciers 4. Administrateur si CA > 3 M€ ou > 20 Salariés	5. Liquidateur judiciaire, 6. Administrateur si poursuite de l'activité et CA > 3 M€ ou > 20 Salariés
Dessaisissement du chef d'entreprise	Non	Non	Non	En fonction de la mission de l'administrateur (assistance ou remplacement du débiteur)	Oui
Possibilité pour le dirigeant de céder ses parts	Oui	Oui	Oui	Non	Non
Poursuite de l'activité pendant la procédure	Oui	Oui	Oui	Oui, si capacité de financement suffisante (bilan au terme des 2 mois)	Non sauf si cession possible (3 mois maxi)
Suspension des poursuites individuelles	Non, mais possibilité d'imposer délais aux créanciers	Non, mais possibilité d'imposer délais aux créanciers	Oui	Oui	Oui
Rôle actif des créanciers	En fonction de la mission	Oui de fait	Oui organisé par la loi (comité, contrôleurs)	Oui organisé par la loi (comité, contrôleurs)	Non
Comités de créanciers	Non	Informel	Constitution de 2 comités (Etablissement de crédit et fournisseurs)	Constitution de 2 comités (Etablissement de crédit et fournisseurs)	Non
Privilège de New Money	Non	Oui si accord homologué	Non	Non	Non
Représentation des salariés	Non	Non	Oui	Oui	Oui
Procédure dérogatoire de licenciement	Non	Non	Non	Oui	Oui
Prise en charge par l'AGS du privilège des salariés	Non	Non	Non sauf si l'administrateur ne dispose pas de fonds nécessaires	Oui	Oui
Sanctions patrimoniales	Non	Non	Non	Non	Possibles
Sanctions civiles et pénales	Non	Non	Non	Possibles	Possibles

#### 4. COMPARATIF DES PROCÉDURES COLLECTIVES ENTRE LE PLAN AMÉRICAIN ET FRANÇAIS.

Les procédures collectives seront traitées de façon légèrement différentes en France et aux Etats-Unis, ce qui correspond à des traditions et à un fonctionnement judiciaire différent. Car le droit anglo-saxon et le droit français ne fonctionnent pas de la même manière et que le droit des procédures collectives n'échappe pas à la règle.

	France	Etats-Unis
Textes	Code de commerce chapitre 6	US code Title 11
Tribunal	Chambre spécialisées des tribunaux de Commerce ou de Grande Instance	Tribunaux fédéraux spécialisés
Ouvertures	Par décision du Tribunal selon les conditions de cessation des paiements. Il décide s'il place l'entreprise en redressement ou en liquidation judiciaire	Sopit une démarche volontaire du débiteur qui refuse de régler les dettes soit en faillite forcée demandée par un (des)créancier(s) pour aboutir à une distribution équitable des biens du débiteur. Le créancier choisi s'il se place en redressement (Chap.11 et 13) ou en liquidation( chap. 7).
Cessation des paiements	Date fixée par le tribunal qui peut « remonter » 18 mois avant l'ouverture de la procédure	Date correspondant à l'initiation de la procédure.
Représentant des créanciers	Représentant désigné par le tribunal	Trustee élu par l'assemblée des créanciers
Administration des entreprises	Désignation par le tribunal d'un administrateur judiciaire avec en général une mission d'assistance du dirigeant.	Le débiteur reste en possession de ses actifs dans le chapitre 11 et n'est pas remplacé par le Trustee qu'en cas de fraude incompétence ou en cas d'intérêt spécifique des créanciers.
Plan de redressement	Le Projet de plan de redressement est élaboré par l'entreprise avec la collaboration de l'administrateur judiciaire qui le présente au Tribunal. Ce dernier décide après avoir recueilli l'avis des divers intervenants sur les propositions.	Le plan de redressement est négocié entre l'entreprise et les différents acteurs (Trustee, comité de créanciers d'actionnaires, ...) puis une fois établi, il est soumis au tribunal pour être entériné.

La France laisse une place importante au Tribunal, Juge Commissaire, Administrateur Judiciaire et Représentant des créanciers. Le déroulement de la procédure et le sort de l'entreprise dépendent de la décision du Tribunal souverain et le déroulement de la procédure collective s'effectue sous le contrôle régulier du Tribunal.

Au Etats-Unis, le droit anglo-saxon prédomine et le Tribunal apparaît en second plan par rapport à l'ensemble des négociations qui peuvent être faites par les différents acteurs : entreprise, Trustee, comités représentant les créanciers ou les actionnaires. L'intervention du Tribunal permet effectivement de valider les choix de l'entreprise mais elle reste davantage aux commandes de la procédure.

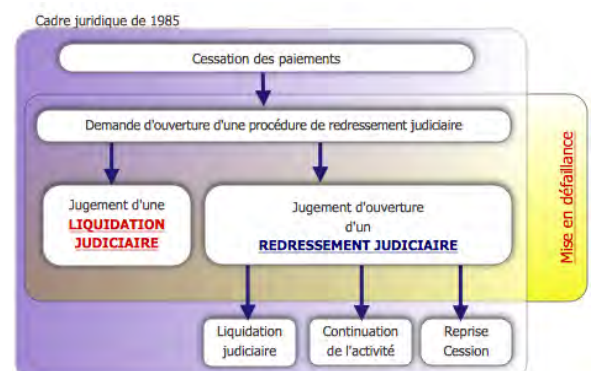
Les premiers effets de l'ouverture de la procédure collective sont similaires entre les deux pays : gel des créances antérieures, production des créanciers auprès d'un représentant et traitement collectif des dettes.

### B. ANALYSE DES DÉFAILLANCES FRANÇAISES PAR CYCLE.

#### 1. ANALYSE DES DÉFAILLANCES FRANÇAISES AVANT LA LOI DE SAUVEGARDE (1993 À 2005)

La « défaillance » est l'évènement juridique qui officialise la cessation de paiement d'une entreprise. Entre 1993 et 2004, le nombre de défaillances a chuté de plus d'un tiers, passant grosso modo de 60 000 à 40 000 par an.

Cette chute spectaculaire suit une tendance lourde à peine un peu ralentie en cas de mauvaise conjoncture économique. De plus, le taux final de survie après une défaillance passe de 7% en 1995 à 11% en 2004, alors même que les prononcées de liquidation immédiate sont proportionnellement plus enlevés. Il faut vraisemblablement y voir les effets d'un meilleur soutien et d'une meilleure formation des entrepreneurs.



### a) Analyse des défaillances

Ce sont toujours les entreprises les plus jeunes qui sont les plus fragiles, en effet, toutes choses égales par ailleurs, les entreprises de moins de cinq ans ont 3 fois plus de risques d'être défaillantes que celles de plus de 10 ans. Telles sont les conclusions d'une étude<sup>1</sup> de la DCASPL publiée en janvier 2007.

#### 1a). 1. Une notion économique et juridique

Depuis 1985, les conséquences judiciaires de la cessation de paiement d'une entreprise (c'est-à-dire, selon le code de commerce<sup>2</sup>, son incapacité à faire face à son passif exigible à court terme par ses actifs immédiatement disponibles) sont fixées par les procédures de redressement et de liquidation.

Les entreprises défaillantes sont donc des entreprises en cessation de paiement, à l'encontre desquelles une procédure de redressement ou de liquidation immédiate a été ouverte par un tribunal de commerce ou un tribunal de grande instance.

La mise en redressement judiciaire, « destinée à permettre la sauvegarde de l'entreprise », ouvre une période d'observation, durant laquelle est élaboré un plan de redressement.

A l'inverse, la liquidation immédiate ou sans période d'observation a pour but, lorsque le redressement est « manifestement impossible », de conduire rapidement à la cession des actifs, et implique la disparition de l'entreprise. Au terme de l'éventuelle période d'observation, le tribunal autorise ou non la mise en œuvre du plan de redressement.

L'entreprise peut alors poursuivre son activité, être cédée à un repreneur ou être liquidée. La loi de juillet 2005 a créé une procédure de sauvegarde afin de prévenir les cessations de paiement. Il sera intéressant, à l'avenir, de s'interroger sur l'effet de cette loi sur les chiffres de la défaillance.

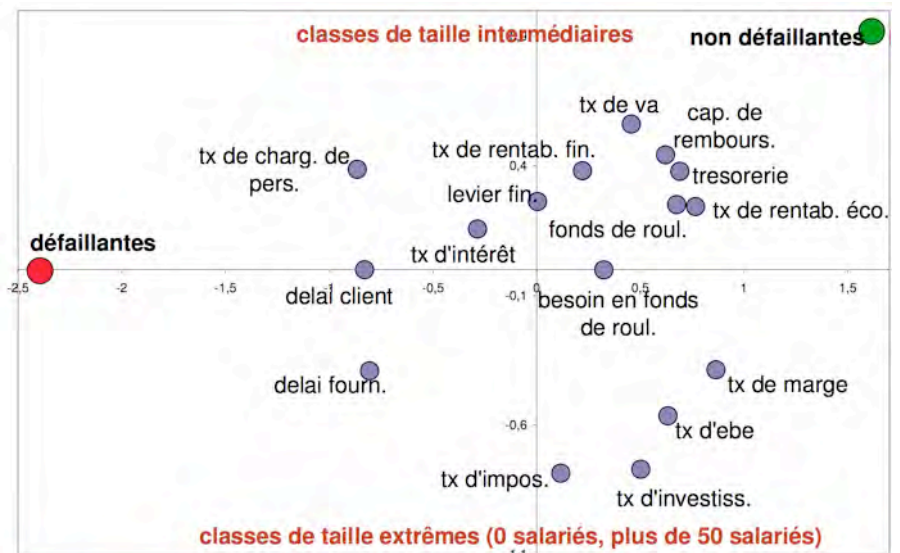
#### 1a). 2. ÉVOLUTION DE LA DÉFAILLANCE ENTRE 1993 ET 2004

##### ▪ Une tendance à la réduction du phénomène

La décennie 1990 a grosso modo réduit d'un tiers le nombre annuel d'entreprises défaillantes. De l'ordre de 60 000 en début de période, les cessations de paiement s'établissent au début des années 2000 au-dessous de 40 000 par an.

Le taux de défaillance des entreprises (cf. encadré 1), calculé pour l'ensemble de l'économie (champ ICS- défaillances) décline sans discontinuer entre 1993 et 2001. Il passe, sur un rythme d'abord faible, puis accéléré après 1998, de 3,06% à 1,88%. Depuis 2001, le taux a faiblement augmenté pour atteindre 2,00% en 2004.

Le graphique montre le positionnement des entreprises défaillantes et non défaillantes par rapport aux différents ratios comptables.



Source : DGI-insée-Bodacc-DCASPL

On retrouve, à droite, les ratios particulièrement faibles en cas de défaillance, et à gauche les ratios particulièrement élevés. Les entreprises de 0 à + de 50 salariés ont tendance à se projeter vers le bas du graphique, tandis que les entreprises de tailles intermédiaires se projettent plutôt vers le haut.

##### • Des inégalités face à la défaillance

Les différentes catégories d'entreprises sont inégalement sujettes à la défaillance. L'étude de la DGI met l'accent principalement sur l'importance des inégalités liées à l'âge des entreprises, et indique que la vulnérabilité des entreprises est maximale au cours de la troisième année qui suit leur création (en 2004, le taux de défaillance des entreprises âgées de trois ans est égal à 4,2%).

Pendant leur première année d'existence, moins de défaillances surviennent (2,2% en 2004), même si de nombreuses entreprises nouvelles cessent leur activité. Enfin, passé le cap de la troisième année, le taux de défaillance diminue progressivement avec l'ancienneté de l'entreprise.

Entre 1993 et 2004, le taux de défaillance est structurellement plus élevé dans la construction et l'industrie (respectivement 2,8% et 2,2% en 2004), et plus faible dans les services aux particuliers (1,8%), les IAA (1,6%) et les activités immobilières (1,1%). Ces dernières sont seules à connaître une forte évolution : très touchées en 1993, elles affichent un taux de défaillance très bas en 2004.

Dans la dernière décennie, les entreprises de 5 à 50 salariés ont constitué le cœur de la population des entreprises défaillantes, tandis que les plus grandes étaient moins touchées. Cette inégalité a tendance à s'amenuiser: en 2004, tous les taux de défaillance tournent autour de 2%. Et, malgré un taux de défaillance longtemps inférieur (qui sous-estimait peut être la proportion réelle des échecs économiques), les entreprises de zéro salarié sont, à présent, au moins aussi concernées que les autres.

Les sociétés sont plus fréquemment défaillantes que les entreprises individuelles, même si, juridiquement, la défaillance est accessible à l'un et l'autre des statuts. Enfin, le taux de défaillance est toujours plus élevé dans les pôles urbains, où le tissu économique est dense et les créations d'entreprises nouvelles nombreuses, que dans les autres types de zones d'emploi.

Variable expliquant la défaillance	Modalité	Indicateur de risque relatif de défaillance
Secteur d'activité	Industrie	1,2 (**)
	Construction	1,7 (**)
	Commerce	1 (modalité de référence)
	Transports	1,3 (**)
	Activités immobilières	0,5 (**)
	Services aux entreprises	0,8 (**)
	Services aux particuliers	1 (ns)
Classe de taille	0 salarié	1,2 (**)
	1 à 3	1 (**)
	4 à 9	1,1 (ns)
	10 à 19	1,1 (*)
	20 et plus	1 (modalité de référence)
Catégorie juridique	Entreprise individuelle	0,6 (**)
	Société	1 (modalité de référence)
Âge de l'entreprise	1 à 5 ans	3,2 (**)
	6 à 10 ans	2 (**)
	11 ans et plus	1 (modalité de référence)
Type de zone d'emploi	Pôle urbain	1 (modalité de référence)
	Autre zone	0,7 (**)

\*\* : coeff. significatif au seuil de 0,01% ; \* : coeff. significatif au seuil de 5%;

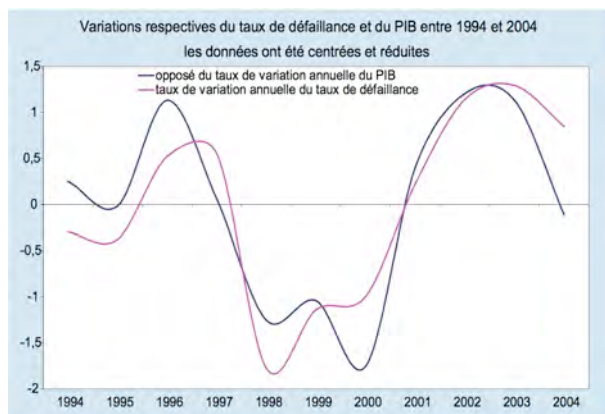
ns : coeff. non significatif au seuil de 5%

Source : Insee-Sirene-Bodacc-DCASPL

juridique, une taille et une localisation égales, le risque de défaillance est environ 3,2 fois plus élevé pour une entreprise âgée de 1 à 5 ans que pour une entreprise de 11 ans et plus.

### 1a). 3. LES SYMPTÔMES COMPTABLES D'UNE DÉFAILLANCE

Les défaillances de 2004 se caractérisent, dès quatre ans avant la cessation de paiement, par un certain nombre de symptômes structurels de fragilité. En tête de ces symptômes figurent, d'une part, des indicateurs de faible performance économique (faiblesse du taux de marge brute, du taux de rentabilité économique, du taux de valeur ajoutée), et, d'autre part, des indicateurs de déséquilibre financier (faiblesse du fonds de roulement, niveau élevé du délai clients). S'ajoute parfois à cela, environ deux à trois ans avant la défaillance, une hausse du rapport dettes/ fonds propres, qui exprime un endettement excessif et peut traduire une tentative de sauvetage de l'entreprise. En outre, c'est la dernière année qui voit l'aggravation la plus forte de la situation financière de l'entreprise. À l'amplification des phénomènes structurels s'associent, d'une part, l'impossibilité de faire face aux coûts d'exploitation (baisse du taux d'excédent brut d'exploitation, hausse du taux d'impôt et du taux de charges de personnel), et, d'autre part, un effondrement des indicateurs financiers (taux de rentabilité financière, trésorerie).



Source : Insee comptes nationaux-Bodacc-DCASPL



Le **taux de défaillance** rapporte le nombre d'entreprises défaillantes au cours de l'année N (en date de jugement d'ouverture de procédure) au nombre d'entreprises présentes dans le stock des entreprises (répertoire SIRENE) au 1er janvier de l'année N. Cet indicateur permet de mesurer l'importance du phénomène dans différentes sous-populations d'entreprises.

#### o le risque de défaillance en 2004

La colonne « risque relatif de défaillance » du tableau ci-contre isole, sous la forme d'un coefficient, le risque supplémentaire de défaillance dû au fait de présenter une certaine modalité plutôt que la modalité de référence, toutes choses égales par ailleurs. Si cet indicateur est supérieur à 1, alors le risque de défaillance est plus élevé dans le groupe d'entreprises étudié que dans le groupe de référence; s'il est inférieur à 1, le risque est moins élevé. Par exemple, pour un secteur, une catégorie juridique, une taille et une localisation égales, le risque de défaillance est environ 3,2 fois plus élevé pour une entreprise âgée de 1 à 5 ans que pour une entreprise de 11 ans et plus.

### 1a). 4. LA CONJONCTURE ÉCONOMIQUE ET LE TAUX DE CRÉATION D'ENTREPRISES INFLUENCENT LA DÉFAILLANCE

L'état de la conjoncture économique influence le taux de défaillance d'entreprises. Une corrélation lie le taux de défaillance et l'indicateur du produit intérieur brut, au niveau de l'ensemble de l'économie comme dans chaque secteur d'activité. Plus précisément, un délai de 1 à 4 trimestres est nécessaire pour qu'une variation de la conjoncture soit suivie d'une variation du taux de défaillance.

D'autre part, on observe un lien entre le taux de défaillance de l'année N et les taux de création d'entreprises des années N-2 et N-3. Une hausse du taux de création entraîne, avec retard, une hausse du taux de défaillance.

En effet, la hausse du taux de création, en augmentant la proportion de jeunes entreprises, dont le risque de défaillance individuel est plus élevé, produit mécaniquement une hausse du risque de défaillance global. C'est au moment où le risque de défaillance individuel des entreprises nouvelles est maximal, entre les deuxième et 3<sup>ème</sup> années d'existence, que l'effet de la hausse des créations sur le taux de défaillance est le plus clair.

#### • Le devenir des défaillances

En 2004, près de 65% des défaillances ont été liquidées lors du jugement d'ouverture, tandis qu'environ 36% étaient mises en redressement. 70% des entreprises mises en redressement ont été liquidées à l'issue de la période d'observation, ce qui porte le taux global de liquidation (i.e. avant et après période d'observation) parmi les défaillances à près de 90%. Depuis 1994, l'utilisation massive des procédures de liquidation immédiate a augmenté la part des cessions et continuations après mise en redressement, et le taux global de liquidation a légèrement diminué.

Répartition du nombre de défaillances selon le devenir de l'entreprise

	1995	2004
Ensemble des défaillances	51 098	39 754
dont Liquidations immédiates	28 729 56%	25 511 64%
dont Mises en redressement	22 369 44%	14 243 36%
dont Liquidations après redressement	18 980 37%	9 998 25%
dont Continuations/cessions après redressement	3 389 7%	4 245 11%

Source : Insee-Bodacc

## 2. ANALYSE DES DÉFAILLANCES FRANÇAISES APRÈS LA LOI (2005 À 2010)

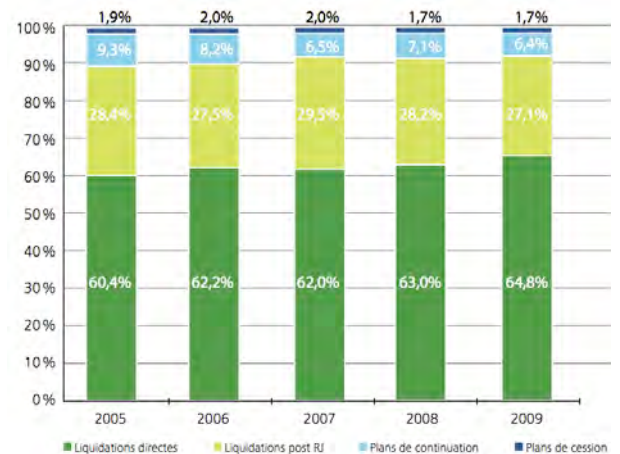
### a) L'évolution des défaillances d'entreprises

Entre 2005 et 2009, les défaillances d'entreprises ont connu une hausse moyenne de 5,4% par an. La courte embellie des années 2005-2006, au cours de laquelle on a pu observer un recul de l'ordre de 4,5%, a rapidement été supplantée par une hausse qui s'est amorcée en 2007 avec le démarrage de la crise et n'a cessé de croître depuis (+3,6% en 2007, +9,9% en 2008 et +14% en 2009).

Le taux de redressements judiciaires, dont on avait déjà observé qu'il baissait depuis 2005, continue de décroître en 2009, montrant a contrario un accroissement du recours aux procédures préventives (mandat ad hoc et conciliation), l'engouement pour le traitement amiable des difficultés des entreprises n'étant plus à démontrer, et, dans une moindre mesure, à la sauvegarde.

Au cours des cinq dernières années, les jugements rendus suite à l'ouverture d'une procédure de redressement judiciaire se répartissent comme suit :

- ➔ • 76,9% de liquidations (conduisant à un taux global de 91,9 % de liquidations),
- ➔ • 18,2% de plans de continuation (6,4% de l'ensemble des ouvertures de procédures),
- ➔ • 4,9% de plans de cession (1,7 % de l'ensemble des procédures).



Puis en 2009, le nombre de défaillances d'entreprises a connu une croissance presque similaire à celle de 2008 (14% contre 9,9% en 2008), Nous n'avons pas atteint un tel niveau record depuis les années 1993 et 1996 avec un pic à 60 000 défaillances d'entreprises déclarées.

Au total, ce sont près de 63 422 procédures de redressement judiciaire et de liquidation judiciaire directe, c'est-à-dire de mise en défaillances qui ont été ouvertes en 2010, soit une progression de 27% en 4 ans depuis l'instauration de la loi de sauvegarde du 26 juillet 2005.

Les réponses apportées par les pouvoirs publics en termes de politique économique (plan de relance et mesures de soutien aux entreprises) n'y sont certainement pas étrangères.

Si certains experts affirment que le pire semble avoir été évité et qu'une timide reprise se profile à l'horizon, de l'année 2011.

Mais L'histoire des précédentes crises nous a par ailleurs enseigné que le pic des défaillances consécutif à une crise intervient souvent 2 à 3 ans après sa naissance. De nombreuses incertitudes demeurent donc sur le niveau des défaillances qui a de fortes chances de rester élevé. Pour l'instant, l'année 2010 restera dans les annales des statistiques de défaillances d'entreprises en France comme celle du retournement de tendance après l'envolée enregistrée dans le sillage direct de la crise économique et financière mondiale de 2008-2009.

Le nombre de jugements d'ouvertures de procédures collectives publiés au BODACC a marqué un repli sensible sur l'ensemble de l'année 2010 (-1,7 %), confirmant l'inflexion de la tendance annuelle qui s'était enclenchée après un pic d'accélération à l'été 2009 (+22,7 % en août 2009) puis transformée en repli en septembre 2010.

La reprise progressive de l'économie française qui s'est confirmée a sans conteste joué un rôle essentiel dans cette dynamique, même si la hausse du PIB est restée modérée (+1,5 % au titre de 2010), donc insuffisante pour renouer avec les niveaux d'activité d'avant crise, et plutôt inégale, avec une reprise davantage tirée par le rebond de la demande extérieure et la bonne résistance de la consommation française. Plusieurs autres facteurs sont également intervenus.

Telle que la capacité d'ajustement et de résistance des entreprises, la normalisation des conditions de financement et puis l'ensemble des mesures de soutien aux entreprises qui ont été mises en place, dès les premiers impacts de la crise sur l'économie. L'Etat, les collectivités régionales et les établissements financiers vont proposer des aides à la trésorerie, report d'échéances Urssaf et impôt, allègements fiscaux, fonds d'investissement, médiation...). Ces soutiens demeurent toujours en vigueur en 2011.

Ainsi, en 2010, la Médiation du crédit a accompagné plus de 4 000 entreprises supplémentaires dans leur activité (après 9 000 à fin 2009) et débloqué à nouveau plus de 1,3 milliard d'euros d'encours (après 1,97 à fin 2009).

La Caisse des Dépôts par son fonds Stratégique d'investissement a injecté plus de 16 milliards d'euros dans le développement d'entreprises innovantes.

La banque publique, OSEO, en charge de l'aide en innovation aux PME pour le compte de l'Etat, a soutenu autant d'entreprises qu'en 2009 (soit 80 000) avec un montant total de financements et de cofinancements en hausse sensible (+16 % pour 29 milliards d'euros), dont un montant toujours significatif en court terme, avec 7,2 milliards d'euros de créances financées (+8 % par rapport à 2009) et 2,3 milliards de prêts de trésorerie garantis (-36 %).

Dans ce contexte, la baisse des défaillances d'entreprises s'est largement diffusée sur le territoire mais à partir d'une base de référence historiquement élevée en niveau : le bilan 2010 (63 422 défaillances) demeure le troisième plus sinistré de notre série, tout proche des points hauts de 1993 et de 2009. Elle s'opère à des rythmes très hétérogènes selon les types d'entreprises (**taille, région, secteur...**).

#### b) Impact régional

De 2005 à 2008, la proportion de liquidations judiciaires directes est en hausse dans la plupart des secteurs d'activité, avec une propension plus élevée dans le commerce et le service aux entreprises.

De la même manière, on observe une tendance haussière en régions, avec quelques contrastes cependant : l'Ile-de-France, la région Rhône-Alpes et, depuis peu, l'Alsace, présentent des taux de liquidations judiciaires directes très supérieurs à la moyenne.

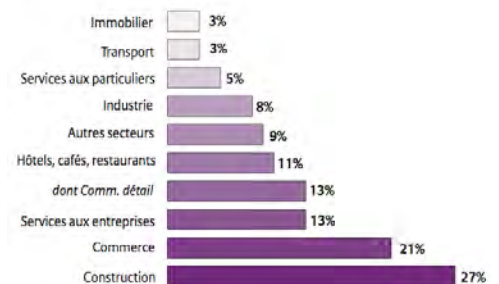
### Défaillances d'entreprises

en données annuelles

	en nombre	variation annuelle en %
1990	46 495	
1991	53 988	16 %
1992	60 558	12 %
1993	64 814	7 %
1994	60 427	-7 %
1995	58 213	-4 %
1996	62 643	8 %
1997	61 004	-3 %
1998	53 950	-12 %
1999	47 789	-11 %
2000	43 344	-9 %
2001	43 274	0 %
2002	44 285	2 %
2003	49 383	12 %
2004	49 056	-1 %
2005	49 494	1 %
2006	47 330	-4 %
2007	49 995	6 %
2008	57 633	15 %
2009	64 532	12 %
2010	63 422	-2 %

### Défaillances d'entreprises en 2010

répartition par grands secteurs



L'analyse régionale des défaillances montre que si toutes les régions étaient touchées de façon homogène en 2008, on observe en revanche en 2009 une plus grande disparité.

Les régions les plus touchées sont le quart nord-ouest de la France, avec la Basse-Normandie et la région Poitou-Charentes qui accusent respectivement une hausse de 25 et 24%, suivi de la région Rhône-Alpes (+23%) et de l'Alsace (+30%). A contrario, l'Aquitaine, la région Midi-Pyrénées et le Limousin enregistrent une hausse plus faible (moins de 10%), tout comme l'Île-de-France, la Bourgogne, la Lorraine et la Franche-Comté.

Avec plusieurs exceptions qui reflètent autant de situations encore fragiles sur 2010 pour les entreprises de plus petites tailles, pour les secteurs du transport et des services aux particuliers et pour certaines régions du sud et surtout de la moitié nord de l'Hexagone .

De même, dans le commerce, les défaillances ont connu une nette accélération depuis septembre 2008. Mais les deux secteurs ayant payé le plus lourd tribut à la crise sont le bâtiment et l'immobilier (lequel a connu une forte recrudescence des défaillances depuis septembre 2008).

Entre 2008 et 2009, les régions du grand Ouest, l'Alsace et la région Rhône-Alpes, ont été les plus touchées par les défaillances avec une croissance annuelle de défaillances supérieure à 15% (la moyenne nationale étant de 11,4%).

### c) Impact par la taille

En 2009, ce sont les entreprises âgées de 3 à 5 ans qui ont enregistré le taux de liquidation judiciaire directe le plus élevé.

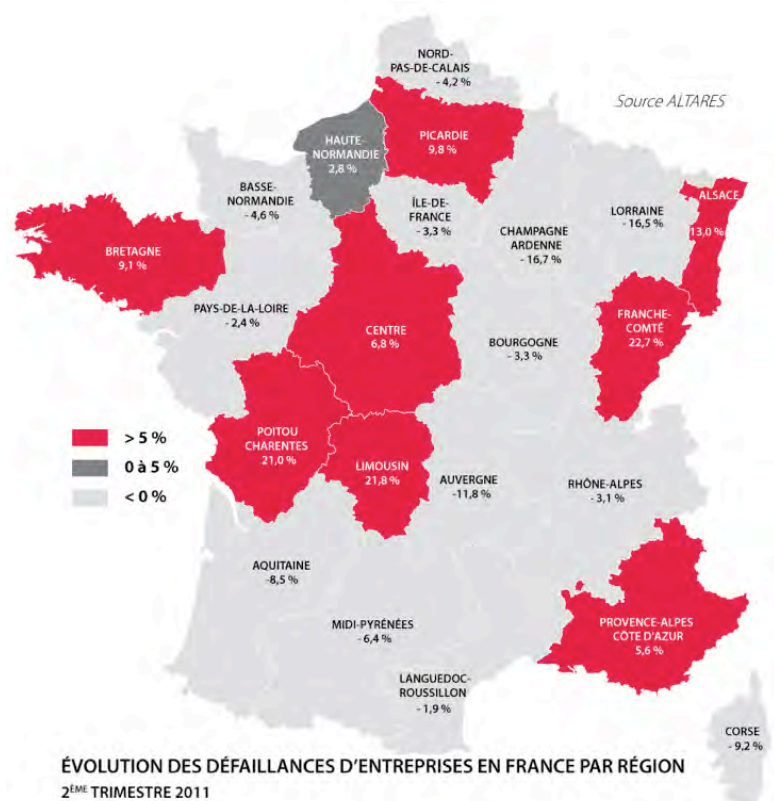
Par ailleurs, le constat selon lequel plus une entreprise est importante en taille ou plus elle est âgée, et plus elle a de chances de trouver une solution de redressement, s'avère toujours d'actualité.

Sans surprise au regard des données de défaillances observées sur longue période et de la démographie des entreprises, la masse des procédures collectives reste constituée de petites et très petites entreprises, le plus souvent sans salarié. Sur l'ensemble de l'année 2010, 89,9 % des entités défaillantes employaient ainsi moins de 5 salariés (presque 60 % sans salarié ou d'effectif inconnu) et 87,7 % réalisaient un CA inférieur à 500 000 euros.

En revanche, les évolutions annuelles selon les tailles d'entreprises demeurent plus contrastées. De façon très générale, la crise économique et financière de 2008-2009 avait d'abord touché les plus grandes entreprises, moins nombreuses mais plus présentes à l'international, avant de se diffuser comme un cancer aux entreprises de taille intermédiaire, plus présentes sur le marché intérieur et plus nombreuses, puis aux « small business » (petites structures).

Ainsi, le rétablissement de l'économie mondiale, puis de proximité, avec un léger décalage temporel et moins de dynamisme, s'est accompagné d'un repli de la vague de défaillance suivant le même chemin.

Ainsi, le rythme de la baisse annuelle des défaillances a globalement été une fonction croissante avec la taille des entreprises mesurée en termes de CA. Ainsi plus modéré pour les tranches basses de CA, les entreprises au volume d'affaires inférieur à 250 K€ continuent même d'afficher une hausse des défaillances (+2,2



### Répartition par tranche de chiffre d'affaires en 2010

	Sauvegardes en %	RJ-LJ en %
CA inconnu	25 %	62 %
CA < 0,25 M €	17%	18%
CA < 0,5 M €	12%	8%
CA < 1 M €	13%	6%
CA < 2 M €	12%	3%
CA < 5 M €	10%	2%
CA > 5 M €	8%	1%
CA sup 15M€	3%	0,3%
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

### Défaillances d'entreprises par tranche d'effectif, en variation annuelle

Tranche d'effectif	2010	variation 2010/2009	part en %
0 ou inconnu	37896	-0,1%	59,8%
1 ou 2	13370	-3,4%	21,1%
3 à 5	5736	-3,1%	9,0%
5 à 9	2779	-5,6%	4,4%
10 à 19	2185	-3,7%	3,4%
20 à 49	1048	-5,5%	1,7%
50 à 99	240	-23,1%	0,4%
100 à 199	110	-19,7%	0,2%
>=200	58	-9,4%	0,1%
<b>Total</b>	<b>63 422</b>	<b>-1,7%</b>	<b>100%</b>

### Répartition des défaillances par tranche de CA

Tranche de CA (M€)	2010	variation 2010/2009	part en %
inconnu	39 044	-1,7%	61,6%
0 à 0,250	11 635	2,2%	18,3%
0,250 à 0,500	4 960	-1,3%	7,8%
0,500 à 1	3 540	-4,9%	5,6%
1 à 2	2 102	-7,8%	3,3%
2 à 5	1 415	-6,8%	2,2%
5 à 15	566	-15,6%	0,9%
supérieur à 15	160	-20,0%	0,3%
<b>Total</b>	<b>63 422</b>	<b>100,0%</b>	<b>-1,7%</b>

%), et plus élevé pour les tranches hautes, avec un repli sensible pour les entreprises réalisant un CA de plus de 15 millions d'euros, tant en termes relatifs (-20 %) qu'en nombre de procédures collectives (40 dossiers).

Cette baisse des "grandes défaillances" ne s'est toutefois opérée que dans l'industrie et le commerce de gros, les autres secteurs ayant enregistré au mieux autant (services) sinon davantage (construction, transports et commerce de détail) de "grandes défaillances" qu'en 2009 ; elle s'est conclue par la faillite de 160 entreprises en 2010 qui, au regard des derniers bilans disponibles, représentent un volume d'affaires cumulé de 5,3 milliards d'euros (7,7 en 2009), et plus de 29 400 salariés (32 400 l'année précédente).

Les jugements prononcés par les tribunaux de commerce à l'encontre de ces grandes entreprises ont été dans près de trois-quarts des cas soit des redressements judiciaires (51 % des cas), soit des sauvegardes (27 %), plus nombreuses que les liquidations directes (22 %). Néanmoins, le tiers de ces jugements d'ouverture, en l'espace de quelques semaines ou de quelques mois, a déjà donné lieu à un jugement de conversion, soit en LJ, soit en sauvegarde.

Le bilan d'ensemble par taille d'effectifs confirme globalement le constat par taille de CA, bien que le recul des faillites d'entreprise employant plus de 200 salariés s'était enclenché plus rapidement (-9,4 % en 2010, après -22,9 % en 2009). Au total, sur 2010, l'inflexion de tendance a été plus particulièrement sensible pour les PME même si, après la forte dégradation enregistrée pendant la crise, le niveau de défaillances reste encore élevé d'un point de vue historique. Le repli des défaillances a été net pour les entreprises employant de 50 à 200 salariés (-22 %), ainsi que pour les entreprises réalisant plus de 2 millions d'euros de CA (-10,4 % avec 2 141 faillites), alors que les tensions sont restées importantes pour les entreprises réalisant moins de 500 K€ de CA (-0,9 %), ainsi que pour celles employant moins de 5 salariés (-1,2 %).

Dans ce contexte, le bilan général en termes d'emplois s'est amoindri (-6 %) même si, après deux années de hausse très significative (+25 % en 2008 et +16 % en 2009), il demeure encore élevé, avec près de 238 800 salariés directement concernés par la défaillance de leur entreprise, contre une moyenne annuelle de 192 000 personnes sur la décennie précédant la crise.

Ces emplois se répartissent à hauteur de 28 % dans les services, 23 % dans le commerce, 23 % dans la construction, 19 % dans les secteurs industriels et 6 % dans les transports.

#### d) Analyse par les secteurs

Si l'on se focalise sur les secteurs d'activité dans la période de 2005 à 2008, nous constatons que cette évolution montre une certaine disparité. Ainsi, si l'agriculture, notamment, n'a pas été très impactée par la crise avec une évolution du nombre de défaillances de l'ordre de 0,1% en moyenne, ce n'est pas le cas de l'immobilier dont on sait qu'il a été l'un des secteurs les plus durement touchés, accusant depuis 2007 une hausse moyenne de plus de 28% ; de même, l'industrie hors agroalimentaire, après avoir connu une période de recul sur plusieurs années, affiche en 2009 une des plus fortes hausses de défaillances (+22%).

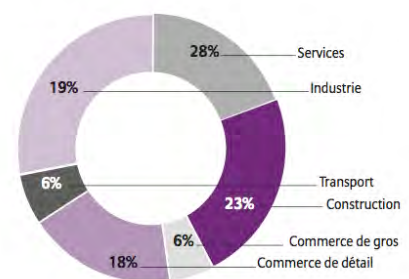
Après deux années consécutives de hausse généralisée, en moyenne annuelle, à l'ensemble des grands secteurs, le plus souvent jusqu'à des niveaux historiques au titre de 2009, les défaillances d'entreprises ont progressivement renoué avec une tendance baissière dans la plupart des secteurs.

Observé en données cumulées sur douze mois, le repli qui s'était enclenché de façon limitée sur le 4<sup>e</sup> trimestre 2009 dans l'industrie, le commerce, l'immobilier et les activités HCR, s'est globalement conforté au fil des mois de 2010 dans ces secteurs.

Les services aux entreprises et la construction ont emboîté le pas dès le 1<sup>er</sup> semestre 2010.

Au final, outre les entreprises dont l'activité n'est pas répertoriée (2,8 % du total des défaillances), et qui sont majoritairement des entités de très petites tailles, trois grands secteurs ont fait exception à la tendance nationale :

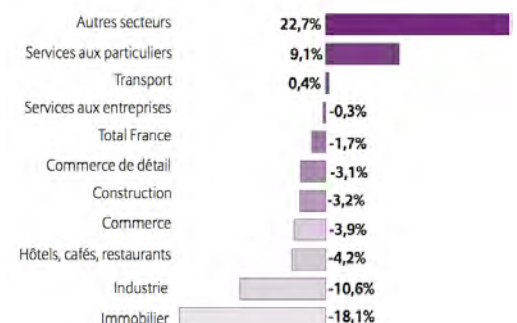
**Répartition des effectifs salariés concernés par la défaillance de leur entreprise en 2010**  
part en %



**Répartition des grandes défaillances par grands secteurs, CA supérieur à 15 millions €**

	2009	2010
Industrie	48 %	36 %
Commerce	31 %	31 %
Construction	5 %	8 %
Transports	5 %	9 %
Services	12 %	16 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

**Défaillances d'entreprises en 2010**  
variation 2010-2009 par grands secteurs



d'abord les transports (3 % du total), qui ont juste réussi à stabiliser leur niveau de sinistralité, ensuite les activités liées à la santé et l'éducation (2 %), dont les défaillances n'ont cessé d'accélérer

(+14 % sur l'ensemble de l'année), et enfin les services aux particuliers (5 %), dont les défaillances ont enregistré un net regain sur la deuxième partie d'année (+34 % par rapport au 1er semestre 2010 et +102 % par rapport au 2e semestre 2009).

Dans l'ensemble toutefois, après l'hécatombe des années 2008 et 2009, les niveaux de défaillances par grands secteurs étaient encore, à l'exception de l'industrie, à des hauts niveaux au regard soit de la décennie écoulée (commerce, transport, HCR), soit même des 20 dernières années (construction, services aux entreprises et surtout services aux particuliers).

Plus en détail, la **construction** reste de loin le secteur le plus sinistré (27 % du total des défaillances), malgré un recul des défaillances (-3,2 %) presque deux fois plus ample que la moyenne nationale (-1,7 %), et son niveau de faillites reste encore très proche du sommet historique atteint en 2009 après trois années successives d'envolée (+66 % au total entre fin 2006 et fin 2009). L'amélioration est nettement plus sensible pour l'immobilier (-18 %), mais le niveau de sinistralité demeure toujours deux fois plus élevé qu'en 2006, avant le retournement du cycle immobilier, et la situation reste difficile dans la location (+6 % contre -28 % dans la promotion-gestion).

**L'industrie** a globalement inversé la tendance (-10,6 %), après deux années de hausse (+4,2 % en 2008 et +15,9 % en 2009), notamment grâce au redressement graduel de l'activité (+6 % pour la production industrielle en volume) alimenté par la bonne tenue du commerce extérieur et la fin du processus de déstockage, même si le rebond a été insuffisant pour renouer avec les volumes d'affaires et les taux d'utilisation des capacités de production d'avant crise.

La tendance s'est toutefois plus rapidement infléchie dans les biens intermédiaires (-23 %), les biens de consommation (-15 % à un volume annuel de défaillance à un plus bas historique) et l'automobile (-17 % après +35 % en 2008 et +62 % en 2009), que dans les biens d'équipement (-5 %), qui n'ont bénéficié que d'une reprise très modérée de l'investissement productif (+0,9 % pour le glissement annuel du 4e trimestre 2010).

A l'inverse, **l'industrie agroalimentaire** a renoué avec la tendance à la hausse des faillites observée sur 2006-2008 ; le rebond des défaillances (+6 %) s'est traduit par un volume annuel de défaillances inégalé depuis la fin des années quatre-vingt-dix. Les entreprises de transport, malgré la reprise de l'activité industrielle et des échanges internationaux, propice à une remontée des volumes transportés, sont globalement restées soumises à une forte pression concurrentielle : le nombre de défaillances s'est peu stabilisé au niveau déjà atteint en 2009 (+0,4 %), en particulier dans le transport routier de marchandises (+ 0 % à 1 570 faillites), soit un point haut sur la décennie écoulée.

Idem ou presque pour les **activités de services aux entreprises** pris globalement et sur l'ensemble de l'année (-0,3 %) : l'inflexion de tendance, insuffisamment forte pour compenser l'envolée observée en 2009 (+13 %), s'est toutefois confirmée après le 2e trimestre 2010, notamment dans les métiers de l'informatique, malgré plusieurs autres sous secteurs plus durablement sous tensions (sécurité, nettoyage, communication, média, design...).

Enfin, les secteurs dépendant plus directement de la **demande des ménages** offrent un bilan beaucoup plus contrasté. D'un côté des défaillances globalement en repli dans les activités HCR (-4,2 %), aidées par le repli de TVA, et le commerce de détail (-3,1 %), mais avec quelques exceptions (restauration rapide, services de traiteurs, articles de sport, chaussure/marochinerie, produits pharmaceutiques et médicaux...).

De l'autre côté, des défaillances en nette hausse dans les **services aux particuliers** (+9,1 %), qui représentent 5 % du total des défaillances, en particulier dans l'enseignement (+18 %), les activités sportives et récréatives (+10 %) et dans la santé humaine (+8 %).

En 2009, l'ensemble des secteurs d'activité ont été touchés par cette crise d'une ampleur sans précédent : à commencer par l'industrie manufacturière et l'immobilier, qui ont accusé une hausse de 25% des défaillances. Tout juste derrière eux, le secteur du transport routier de marchandises a enregistré une dégradation de près de 21%, suivi de près par l'hébergement (+20%) et les services aux particuliers (+14,7%). Le commerce, quant à lui, a progressé de près de 8%.

#### Répartition des défaillances

par tranche de CA

Tranche de CA (M€)	2010	variation 2010/2009	part en %
inconnu	39 044	-1,7 %	61,6 %
0 à 0,250	11 635	2,2 %	18,3 %
0,250 à 0,500	4 960	-1,3 %	7,8 %
0,500 à 1	3 540	-4,9 %	5,6 %
1 à 2	2 102	-7,8 %	3,3 %
2 à 5	1 415	-6,8 %	2,2 %
5 à 15	566	-15,6 %	0,9 %
supérieur à 15	160	-20,0 %	0,3 %
<b>Total</b>	<b>63 422</b>	<b>100,0 %</b>	<b>-1,7 %</b>

## C. ANALYSE DES PROCEDURES DE SAUVEGARDE.

### 1. ANALYSE DES PROCÉDURES DE SAUVEGARDE (2005 À 2010)

Le taux de conversion en liquidation judiciaire est en hausse régulière sur la période. Il atteint plus de 30% dans les secteurs du bâtiment et des services aux entreprises et sur l'échantillon des entreprises de moins de 3 salariés. A contrario, on dénombre également que plus la taille de l'entreprise est importante, plus celle-ci a de chances de mettre en place un plan de sauvegarde (en effet, le taux de plans de sauvegarde est supérieur à 60% pour les PME de plus de 50 salariés).

Le suivi des jugements d'ouverture fait ressortir qu'avant la crise, en moyenne sur la période 2004-2008, 62 % des entreprises en Redressement Judiciaire (RJ) ont fini en liquidation avant la fin de période d'observation, pour 22 % d'entre elles un plan a été arrêté et 16 % des RJ ont été convertis en LJ après un plan. Les statistiques sont toutefois plus favorables à la survie des entreprises dans le cas des sauvegardes : environ 40 % des sauvegardes accordées entre janvier 2006 et décembre 2009 n'ont pu éviter la cessation des paiements et une liquidation judiciaire, mais plus de 35 % ont donné lieu à un plan.

En 2009, les jugements de clôture de procédures ont augmenté de 10,4%, soit une hausse comparable à celle des défaillances (ouvertures) qui est de 11,4%.

En revanche, on observe que le nombre de jugements « Post redressement judiciaire » (liquidations, cessions ou continuations) n'a, quant à lui, augmenté que de 4,8%, ce qui annonce un allongement de la durée des procédures.

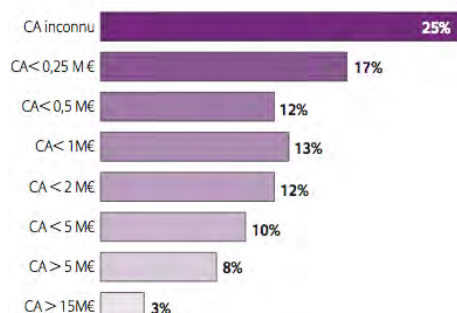
L'analyse des suites des défaillances d'entreprises montre que le taux de liquidations directes a augmenté de 1,8 point entre 2008 et 2009.

Cette croissance s'est faite au détriment des liquidations « Post redressement judiciaire » (le critère d'ouverture d'une procédure de redressement judiciaire étant sans doute plus strict devant les tribunaux), mais également des plans de continuation qui atteignent leur plus faible niveau depuis 1994.

Les pourcentages, objets de l'étude faite par l'INSEE-BODACC, correspondent à la proportion de chacune des procédures (liquidations directes, liquidations judiciaires faisant suite à l'ouverture d'un redressement judiciaire, cessions, continuations) par rapport à la somme de celles-ci.

On observe que le taux de liquidations directes accuse lui aussi une hausse de 1,2 point entre 2008 et 2009. Cette tendance est notamment due à l'augmentation des défaillances des sociétés jeunes et/ou avec peu de salariés dont les taux de liquidations sont historiquement les plus forts comme le montre le tableau sur l'évolution des défaillances selon l'âge de la société.

#### Répartition des sauvegardes en 2010 par tranche de CA



Si le nombre de défaillances touchant les micro-entreprises n'employant pas de salarié est en recul de 6% par rapport à l'année dernière, on observe en revanche une très forte hausse des défaillances touchant les PME : 49% pour celles employant de 3 à 200 salariés, 62% pour celles qui emploient entre 50 et 100 salariés.

S'agissant des défaillances de sociétés ou groupes réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 50 millions d'euros, on observe une certaine stabilité avec néanmoins une tendance baissière : 24 de ces sociétés ou groupes ont fait l'objet d'une ouverture de procédure judiciaire en 2009 contre 28 en 2008. L'analyse réalisée par Altares pour l'année 2009 fait ressortir que ces 24

#### Nombre de sauvegardes par régions en 2010 en date de publication

Région	nombre	%
Alsace	15	1,1%
Aquitaine	134	10,1%
Auvergne	23	1,7%
Bourgogne	24	1,8%
Bretagne	37	2,8%
Centre	24	1,8%
Champagne-Ardenne	30	2,3%
Corse	4	0,3%
Franche-Comté	9	0,7%
Ile de France	143	10,7%
Languedoc-Roussillon	65	4,9%
Limousin	20	1,5%
Lorraine	25	1,9%
Midi-Pyrénées	78	5,9%
Nord-Pas de Calais	29	2,2%
Basse-Normandie	39	2,9%
Haute-Normandie	42	3,2%
Pays de Loire	52	3,9%
Picardie	36	2,7%
Poitou-Charentes	61	4,6%
Provence-Alpes-Côte	178	13,4%
Rhône-Alpes	197	14,8%
DOM	66	5,0%
<b>Total France</b>	<b>1331</b>	<b>100%</b>

#### Nombre de sauvegardes en 2010 par secteurs

	en nombre	en %
Industrie	188	14%
Construction	163	12%
Transport	45	3%
Commerce	306	23%
Services aux entreprises	246	18%
Services aux particuliers	48	4%
Hôtels, cafés, restaurants	104	8%
Autres secteurs	231	17%
<b>Total</b>	<b>1331</b>	<b>100%</b>

entreprises totalisaient un chiffre d'affaires cumulé de près de 3 milliards d'euros et un effectif salarié de plus de 10 000 personnes.

Hors procédures préventives amiables, qui restent majoritairement confidentielles, le recul des défaillances enregistré au plan national (-1,7 %) reflète une baisse de tous les types d'ouvertures de procédures collectives prononcées par les tribunaux de commerce. Ce repli a été moins marqué pour les liquidations judiciaires directes (-1,5 %), qui représentent plus des deux tiers des jugements prononcés (67,5 % du total) et l'essentiel des procédures formulées à l'encontre des micro-entreprises, que pour les redressements judiciaires (-2,2 %), qui regroupent moins d'un tiers des jugements (30,4 %), et pour les sauvegardes (-2,8 %).

Ces dernières ont ainsi confirmé en 2010, leur place dans l'ensemble du dispositif de prévention et de traitement des difficultés des entreprises (2 % des procédures), avec un volume de dossiers encore proche de celui observé en 2009. Et ceci marquait un quasi-doublement sur un an. Le recul d'ensemble des sauvegardes masquant d'ailleurs une baisse plus sensible dans l'industrie (-28 %) et les services aux entreprises (-14 %) et une tendance toujours à la hausse dans les autres secteurs (construction, commerce, transport, HCR et services aux particuliers) ; ainsi, 33 % des entreprises mises en sauvegarde (soit plus de 440) réalisaient un CA supérieur à 1 million d'euros et 14 % avaient un effectif salarié de plus de 20 salariés (contre respectivement 6 % et 2,3 % observés pour l'ensemble des procédures).

Ces jugements d'ouverture de sauvegarde ou de redressement sont aussi suivis, dans un délai variable, d'un jugement de transformation en RJ ou en LJ lorsque la situation financière de l'entreprise en sauvegarde ou en redressement judiciaire se détériore pendant la période d'observation ou lorsque les plans ne sont pas respectés.

	2009	%	2010	%	var.2009/2010
RJ	19 688	31 %	19 254	30 %	-2,2 %
LJ	43 474	67 %	42 837	68 %	-1,5 %
Sauvegarde	1 370	2 %	1 331	2 %	-2,8 %
<b>Procédures collectives</b>	<b>64 532</b>	<b>100 %</b>	<b>63 422</b>	<b>100 %</b>	<b>-1,7 %</b>

## 2. APPROCHE INTERNATIONALE

Euler Hermes SFAC a constaté une augmentation des défaillances de +35% en 2009 après +27% en 2008. Cette augmentation est la conséquence directe de la crise économique et financière. « Dans un contexte de récession mondiale majeure, c'est à un nombre considérable et historique de défaillances d'entreprises partout dans le monde que nous devons faire face, au moins jusqu'à la fin de l'année 2009. La progression de notre indice global des défaillances est anticipée à +35%, commente Karine Berger, directrice des études Euler Hermes SFAC. Il est peu probable que le niveau de défaillances d'entreprises retombe en 2010 : il arrêtera sans doute de progresser mais le trop faible souffle de reprise anticipée ne permettra pas de sauver beaucoup plus d'entreprises que cette année ».

### a) Bilan 2008 : rebond significatif de l'indice global (+27%)

L'Indice global des défaillances (IGD) qui synthétise l'évolution des défaillances d'entreprises dans le monde est ressorti en forte hausse en 2008 (+27%, contre +25% prévu).

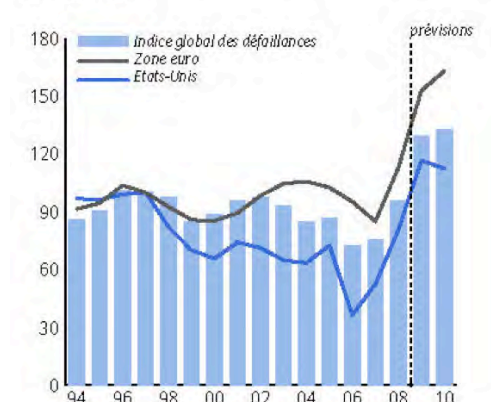
La tendance à l'accélération des défaillances s'était amorcée dès 2007 (+4%) du fait d'un nombre croissant de pays déjà touchés par un rebond des faillites d'entreprises. En 2008, la décélération de l'activité mondiale au 1er semestre (dans un contexte difficile d'explosion des prix des matières premières), puis surtout son brutal et violent effondrement en seconde partie d'année s'est traduit par une dégradation rapide de la situation financière des entreprises, une accélération de leurs difficultés de paiement et in fine une envolée des défaillances, en particulier au 4ème trimestre.

Mais si le scénario s'est avéré quasi identique dans tous les grands pays, à l'exception notable de l'Allemagne, celui-ci a pris une tournure exceptionnelle dans plusieurs pays comme l'Espagne (+187%) et le Portugal (+67%), l'Irlande (+113%) et le Royaume-Uni (+31%), l'Italie (+45%), le Danemark (+67%), sans oublier les Etats-Unis (+45%).

« La détérioration de la sinistralité des entreprises a été plus rapide et plus forte dans les pays où le poids de l'endettement dans les bilans des entreprises est le plus élevé (Etats-Unis, Espagne, Royaume-Uni). Les pays où le poids des fonds propres dans les actifs de certains entreprises sont encore insuffisants ont également été rapidement frappés (France, Italie). La remarquable stabilité des défaillances d'entreprises en Allemagne l'an passé peut en particulier s'interpréter par la structure capitaliste des entreprises allemandes»,

Indice global des défaillances

base 100 = 1997



b) Perspectives 2009-2011: un bilan 2009 record

Après un 1er trimestre 2009 très déprimé, dans la lignée de la fin d'année 2008, la récession mondiale majeure qui se profile pour l'ensemble de l'année 2009, la plus sévère jamais enregistrée depuis l'après seconde Guerre Mondiale, appelle de longs et douloureux processus d'ajustements dans les entreprises. En se prolongeant dans la durée et en se propageant progressivement à la majorité des secteurs d'activité, la contraction des pays développés risque de prolonger et d'accentuer le rebond des défaillances.

Celui-ci s'est déjà confirmé sur le 1er trimestre 2009 avec des hausses, en glissement annuel, dépassant 15% (France, Autriche, Suisse), 20% (Belgique), 30% (Portugal), 40% (Royaume-Uni) et des situations plus dégradées encore avec un doublement des faillites en Irlande et au Danemark, et plus qu'en triplement en Espagne. Alors que certains pays s'orientent vers des niveaux record de sinistralité, l'Indice global des défaillances devrait connaître une hausse très significative en 2009 (+35% en moyenne annuelle).

« Pour beaucoup d'entreprises qui ont puisé dans leur trésorerie pour tenter de passer le choc des 3 derniers trimestres, quelques mois supplémentaires d'absence de carnets de commandes ou de débouchés suffiront à les emporter vers le dépôt de bilan. De ce point de vue, un vrai changement s'est opéré depuis l'automne 2008, nous pouvons constater que les 2 principaux secteurs qui étaient été touchés par le choc étaient la finance et le bâtiment, le gros des entreprises défaillantes est désormais comptabilisé dans les secteurs industriels: automobile (General Motors, Chrysler), chimie (Lyondell aux Etats-Unis), biens intermédiaires (Qimonda AGen Allemagne), télécommunications... Le commerce et le transport sont également touchés de plein fouet, et parallèlement, les chiffres d'affaires moyens des entreprises défaillantes ont très fortement progressé ».

c) Quelques chiffres

▪ **France : Perspectives 2009-2010: +25%**

Comme dans la majorité des pays, les prévisions ne cessent d'être révisées à la baisse, le repli du PIB pour la France a atteint quelques -3 % en 2009. Aucune amélioration réelle n'a été envisagée avant la fin de l'année, les mesures du plan de relance et de soutien aux entreprises mettant du temps à produire des effets. Les procédures collectives ont progressé de 17% sur les 4 premiers mois 2009 par rapport à la même période de l'année précédente. De nombreuses entreprises en situation délicate devront surmonter difficilement cette période de récession, et une progression de 25 % du nombre de défaillances en 2009 était prévisible, avec le franchissement de la barre des 73 000 non atteints, mais proche du dernier niveau historique (plus de 64 800 défaillances) de la dernière récession de 1993, lorsque le PIB avait reculé de -0,8 %. Sur le plan réglementaire, les modifications de la loi de sauvegarde (Ordonnance du 18 décembre 2008) sont entrées en vigueur le 15 février 2009, et les nouvelles dispositions a élargi l'accès à cette procédure à un plus grand nombre d'entreprises.

▪ **Allemagne : Perspectives 2009-2010 : proche des records de faillites (+20%)**

Modéré jusque début 2009, le rebond des faillites d'entreprises a risqué de s'accélérer très significativement sur les 2 derniers trimestre de 2010. Euler Hermes SFAC s'attend à enregistrer l'une des plus fortes envolées d'insolvabilité de l'Allemagne. Celle-ci pourrait approcher les + 20 %, avec environ 35 000 défaillances, avant de se poursuivre en 2010 à un rythme de plus de 10 % l'an qui aboutirait à un nombre total de près de 39 000 défaillances qui serait, proche du record historique enregistré en 2003 avec 39 320 cas. Ce chiffre résulte directement de l'épisode dramatiquement récessif que traverse l'économie et qui devrait se traduire par une contraction historique du PIB en 2009.

### 3. ANALYSE DU PHÉNOMÈNE

Dans les 2 précédentes partie, nous avons souligner, par ailleurs, que les défaillances (règlement judiciaire suivi dans 90% des cas par la liquidation) ne représentent que 20 % environ des motifs de disparitions d'entreprises, dont l'écrasante majorité provient de cessations volontaires d'activités liées notamment à des opérations de réorganisation des groupes et à des problèmes de succession. L'intensité du renouvellement de son appareil de production est donc la véritable caractéristique de l'économie française: plus de la moitié des entreprises de moins de 5 salariés, un tiers de celle de 6 à 49 salariés et un quart de celles de 50 à 499 salariés ont été créées dans les dix dernières années, alors que la mortalité de ces entreprises nouvelles est particulièrement élevée, puisqu'une entreprise sur deux ne franchit pas le cap de la 5e année.

Mortalité et natalité des entreprises jouent donc, en France, un rôle important dans le mécanisme d'adaptation et de reconversion du capital productif, alors que ce mécanisme est davantage régulé, dans d'autres pays, par les décisions d'investissement et de désinvestissement prises au sein des entreprises. L'efficacité économique d'un tel mode de régulation n'est peut-être pas systématiquement défavorable, mais son coût social est élevé, ce qui justifie que soit

posée la question des leviers d'action qui pourraient permettre de favoriser les ré-allocations du capital, internes aux entreprises.

La réflexion en ce domaine peut s'appuyer sur les travaux économétriques de prévision des défaillances qui ont permis d'élaborer des modèles de prévision de bonne qualité, puisque 85% environ des défaillances sont correctement anticipées à un horizon de 3 ans. Des modèles plus macro-économiques identifient trois facteurs, à l'origine des défaillances :

- ➔ **L'âge de l'entreprise** : plus une entreprise est jeune, plus sa probabilité de défaillance est élevée.
- ➔ **L'insuffisance de sa rentabilité** qui, en bloquant les possibilités d'investissement, est la cause d'une perte fatale de compétitivité.
- ➔ **la fragilité de sa structure financière**, cause d'une crise de solvabilité qui ne lui permet, ni de franchir un choc conjoncturel, ni de financer une croissance trop rapide (les défaillances de PME en forte croissance sont bien connues des banquiers...).

Ces causes immédiates de défaillance ne doivent pas être interprétées comme la traduction de handicaps structurels propres aux PME. En effet, comme l'ont montré certains travaux de la Banque de France, la rentabilité et la structure financière des PME sont meilleures ou comparables à celles des grandes entreprises, et bien supérieures à celles de leurs homologues allemandes dont les probabilités de défaillance sont pourtant trois fois moindres. Il est démontré que les causes profondes doivent être plutôt recherchées dans les conditions "réelles" de fonctionnement de ces entreprises qui les rendent vulnérables dans les périodes de ralentissement conjoncturel et de restriction du crédit.

En conséquence, la prévention des défaillances devrait privilégier deux directions :

- ➔ **la consolidation de la viabilité** des jeunes entreprises et la mise en place de mesures favorisant les réorientations d'activité
- ➔ **les évolutions technologiques** à l'intérieur des entreprises.

Nous sommes forcés de constater que l'action des pouvoirs publics a plutôt privilégié la première direction, notamment par des mesures d'aide au capital-développement et la création, en 1994, de la BDPME. Le récent rapport de Jean-Marie Bockel de janvier 2001 va encore dans ce sens. Pour pertinentes que soient ces mesures et ces propositions, il est souhaitable de ne pas négliger la seconde direction, d'autant que les effets déstructurants des défaillances des entreprises plus âgées sont, en général, plus massifs que ceux des jeunes entreprises.

## PARTIE C : LE FONDS DE SAUVEGARDE DES EMPLOIS PAR L'ECONOMIQUE

### CHAPITRE 1 : LE FOND S.E.E

#### SECTION 1 : PRESENTATION DU FONDS DE SAUVEGARDE DE L'EMPLOI PAR L'ECONOMIQUE

##### **A. SA PHILOSOPHIE**

Au vu des 2 précédentes parties, le fonds de sauvegarde de l'Emploi par l'économie régional est destiné à proposer des outils aux entreprises en défaillances latentes ou manifestes dans l'optique de sauvegarder le plus que possible de la richesse, de la valeur, de l'emploi. Sachant que la croissance de la Zone Euro ne devrait pas dépasser les 1,5% avec une inflation de 1,94% (INSEE - 1<sup>er</sup> semestre 2011), ceci revient à dire que la croissance ou la création de richesse sera quasi nulle. Et la notion de « destruction créative de valeur » énoncée par Schumpeter est-elle toujours d'actualité ?

Même avec des outils à effet de levier de type LMBO, la création de valeur devient de plus en plus une denrée rare qu'il faut économiser. Car si le refinancement d'une entreprise en difficultés à 250K€ aujourd'hui, peut sauver et éviter de recréer cette même entreprise dans 2 ans avec 4 fois plus d'investissement, de reformer son effectif, de recréer de zéro son savoir-faire, de limiter le coût de mise en liquidation auprès des collectivités par les frais de revitalisation, de formations, de chômages,...et tous les autres dommages collatéraux.

##### **B. SA CIBLE**

Les entreprises concernées seront exclusivement les entreprises des secteurs de l'industrie, du transport, du commerce (hors services aux entreprises et particuliers) avec un chiffre d'affaires de moins de 3 millions d'euros et un effectif compris entre 3 et 20 salariés. Ce fonds destiné à être régional avec ses acteurs locaux, les entreprises devront avoir leur siège social en Aquitaine. La fourchette d'intervention sera comprise entre 50 et 500K€ en direct.

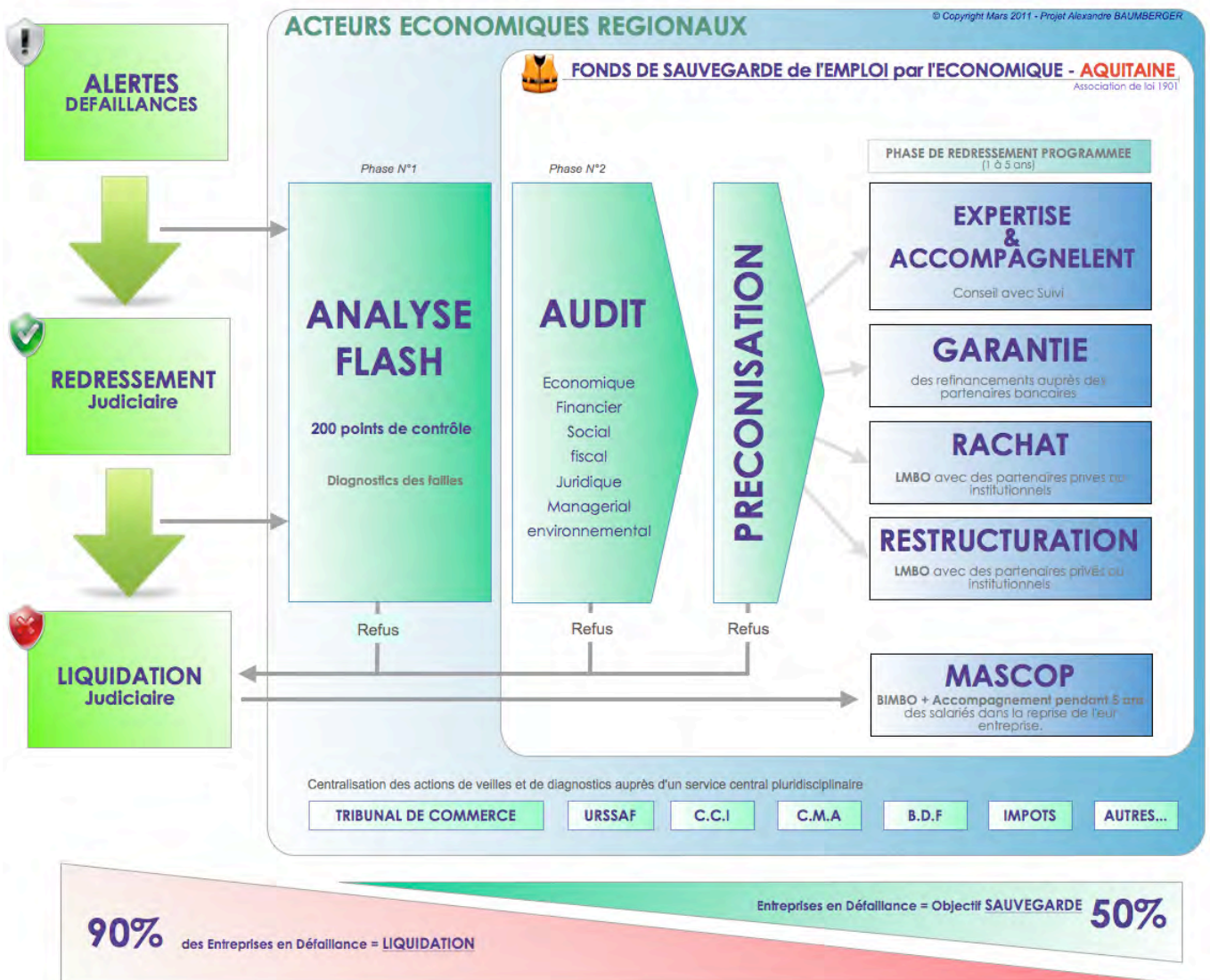
##### **C. SA ZONE GEOGRAPHIQUE**

Ce fonds aura une activité de test en Aquitaine pour d'autres régions. Si la matrice opérationnelle du fonds permet de sauver de la valeur, des emplois ; elle pourra être proposée à d'autres régions, ultérieurement.

## D. SON FONCTIONNEMENT

Par l'intermédiaire des différents partenaires du fonds FSEE, le fonds opérera un pré-diagnostic par une « Analyse Flash » consultable sur internet pour tous les partenaires référencés sur le site <http://www.Evio.fr>. (consultable durant le dernier trimestre 2011). Cette analyse, avec 200 points de contrôle va définir un Score de potentiel de survie, En accord avec le partenaire et l'entreprise en difficulté, le fonds proposera un audit détaillé pour définir les anomalies, les carences sources de cette défaillance. Le rapport proposera quelques recommandations au comité des engagements qui pourra proposer un refinancement (apport en fonds propres, avances remboursables, financement en pool bancaires, garantie, LMBO, « MaScop », Rachat, Restructuration), des prestations de conseils et d'accompagnements pour amorcer le changement.

### CREATION D'UN FONDS DE GARANTIE NATIONALE DE SAUVEGARDE DE L'EMPLOI PAR L'ECONOMIE



Le fonds FSEE sera composé de 2 entités juridiques distinctes:

- ➔ **L'association** ou **l'Agence** a but non lucrative avec ses actions de conseil, d'audit et de coordinateur opérationnel avec les partenaires institutionnelles et économiques locaux (Phase N°1 et N°2).
- ➔ La **SCR** (SAS) : Cette Société en Capital Risque, sous statut SAS, interviendra sur une partie du dispositif sur une action en « haut de bilan » en proposant des apports en fonds propres avec une première enveloppe de 5M€ sur une période d'intervention de 5 à 7 ans avec une enveloppe d'intervention maximale de 500K€ par projet. Le fonds, destiné à actionner un capital de retournement (ou fonds de restructuration) ne pourra pas se cantonner à rester minoritaire au capital de l'entreprise bénéficiaire et d'être présent au conseil de surveillance et d'administration. Pour les actions de rachats et de restructuration, le fonds devra avoir la capacité de reprendre le contrôle de l'entreprise et devra en grande partie devenir majoritaire dans le capital des bénéficiaires. .

Le fait de scinder ce fonds en 2 entités est d'éviter les conflits d'intérêts entre les activités de conseils et d'accompagnements prodigués par l'association et l'activité d'investissements par la SCR (cf directive et orientation sectorielle de la commission européenne)

### E. SON PRINCIPE DE FINANCEMENT

Le financement de l'**association** :

- ➔ L'activité de conseil (80% du budget d'exploitation) : sera financé en très grande partie par le programme opérationnel 2007-2013 du Fonds Social Européen sur de la mesure 3.2 pour de l'appui technique et d'assistance et la mesure 4.1 par de l'investissement dans le capital humain,
- ➔ Les activités permanentes (20% du budget d'exploitation), de représentation, d'instruction des demandes, d'organisation des comités d'engagements par les cotisations des membres partenaires (50% institutionnels, 30% Banques, 20% entreprises du secteur privé)\*,

La **SCR** sera financée en exclusivité par la revente des parts du capital à terme, conformément au pact d'associé. Toutefois pour accueillir des institutionnels dans le rangs des investisseurs, du fait de l'orientation sectorielle de la Commission Européenne interdisant tout état ou son représentant à intervenir majoritairement dans des Fonds de Retournements de type de celui qui nous concerne, il faudra, pour pallier à ce barrage juridique, constituer des holdings intermédiaires avec chacun des partenaires bancaires et financiers pour qu'au final, la holding de tête. Pour avoir un champs d'action plus important, l'idéal serait de monter un dispositif multi-régional sur tout un secteur, à savoir le Sud-ouest en regroupant plusieurs région en réduisant le risque par le volume des interventions.

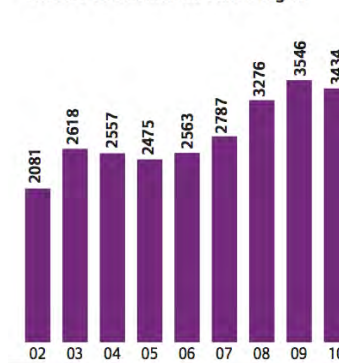
*\* en cours de discussion avec les partenaires en cours de constitution.*

### F. SON POTENTIEL D'INTERVENTION

D'après les dernières sources de l'INSEE et du BODACC, la région Aquitaine qui représente 4,5% du PIB national avec ses 164 632 entreprises a un taux de survie de 54,3%.

Avec ses 5,41% d'entreprises défaillantes sur les 63.422 entreprises nationales défaillantes en 2010, ces 3.434 entreprises en défaillances d'aquitaine en 2010 a affecté plus de 11.940 salariés concernés avec un PIB moyen régional par habitant de 26.710€ Sachant que 90% des entreprises en défaillances finissent en liquidation judiciaire, ceci représentant un manque à gagné de plus de 287.025.660 € pour la collectivité (hors coût de revitalisation, de formations,...)

Nombre de défaillances dans la région



Répartition sectorielle des défaillances

	2010	var 10/09	part du secteur
Industrie	227	-22,5%	6,6%
Construction	850	-7,1%	24,8%
Commerce	765	-3,0%	22,3%
dont commerce de détail	479	-2,8%	13,9%
Transport	108	38,5%	3,1%
Immobilier	120	-29,0%	3,5%
Services aux entreprises	416	-1,9%	12,1%
Services aux particuliers	164	4,5%	4,8%
Hôtels, cafés, restaurants	349	8,7%	10,2%
Autres secteurs	435	8,7%	12,7%
<b>Total</b>	<b>3434</b>	<b>-3,2%</b>	<b>100%</b>

Ceci démontre bien l'importance de proposer de nouveaux outils pour juguler ou au moins réguler ce fléaux.

Notre potentiel d'action : Sur ces 3.434, il faut déduire 1.871 entreprises correspondant au 20% qui ont changé de statut, puis 25% qui n'ont pas été repris suite à un départ à la retraite du ou des dirigeants, puis 16,9 % du secteurs des « Services ». Ainsi, Il reste environ 612 entreprises dont le CA est inférieur à 3M€ et dont l'effectif est de 3 à 20 salariés.

	2010	var 10/09	part du dept
Dordogne	535	1,7%	15,6%
Gironde	1717	-3,4%	50,0%
Landes	336	-4,0%	9,8%
Lot et Garonne	310	-9,9%	9,0%
Pyrénées Atlantiques	536	-2,2%	15,6%
<b>Total région</b>	<b>3434</b>	<b>-3,2%</b>	<b>100%</b>

Si nous appliquons nos 7 profils engendrant des défaillances économiques, présentés précédemment, en déduction des conséquences externes (24%), des divergences d'intérêts (10%), des problèmes personnels (4%), du manque de motivations (4%), il en ressort 58% de notre cible qui a un potentiel de survie (soit 354 entreprises)

Nous avons une capacité d'accompagnement, de conseils, d'appui technique de 15 entreprises en instruction/an/permanent et 8 entreprises en suivi/an/permanent.

Pour constater des effets rapides, le fonds devrait être composé entre 4 à 5 permanents en année N, pour constater des effets positifs au terme des 18 premiers mois.

La phase N°1 de l'analyse Flash sur 200 questions se déroulera en 2 heures, il faut prévoir ½ jour pour l'instruction, d'analyse et présentation du dispositif aux différents bénéficiaires.

**A. IDENTIFICATION DES ALERTES AVEC SES PARTENAIRES (BDF, Impôts, Partenaires bancaires)**

Pour le fonds, l'Analyse Flash permettra d'établir une pré-sélection pour faire émerger les atouts, l'appréciation d'avantages concurrentiels des entreprises déclarées défailtantes ou à venir. Cet outil en ligne sera accessible par les partenaires déclarés (Banques, CCI, CCM, 2ADI,...). Il sera un moyen d'identifier les alertes ou les prémisses d'une défaillance à venir avant qu'il soit trop tard :

- ➔ Au partenaire financier : certaines banques, déjà trop engagé en risque auprès de leur client, vivent souvent avec eux, au quotidien l'aventure depuis la création. Il leur est parfois difficile de divorcer ou de préparer une séparation amiable de leur relation. Ainsi, les 2 antagonistes doivent être gagnant par l'intermédiaire et les outils proposés par le fonds. Avoir un avis externe et objectif de la situation de l'entreprise pour la Banque et pour l'entreprise, permettra de sortir de cette relation pas toujours passionnelle en proposant d'autres outils,
- ➔ Au client en ne proposant pas un conseil supplémentaire, mais une écoute qui pourra l'aider à accoucher son esprit des vérités (méthode de maïeutique et heuristique) afin d'aider le dirigeant à sortir de son déni, d'accepter l'aide des autres, de qualifier le degré de sa motivation et la cohérence de sa stratégie opérationnelle. Au vu de tous ces clignotants, il sera, ainsi, établi un scoring permettant d'entamer ou non la phase N°2, à savoir la phase de l'audit...

**B. DIAGNOSTIC DES ANOMALIES (audit flash sur 200 points de contrôle).**

Pour le fonds, l'audit Flash permettra d'établir une pré-sélection pour faire émerger les atouts, l'appréciation d'avantages concurrentiels des entreprises déclarées défailtantes ou en cours, les motivations et le dynamisme des managers, les divergences d'intérêts, les effets d'un manque de gestion depuis la création, la reprise ou à la suite d'un événement externe. Cet outil en PHP sur internet sera disponible par les partenaires déclarés (Banques, organismes consulaires,...). Les clignotants seront des avertisseurs de difficultés de l'entreprise permettant de mieux cibler le travail si nécessaire en phase 2, l'« **audit** ».

Voici quelques **exemples de questions posées dans les 200 points de contrôle de l'analyse Flash** :

**a) Clignotants commerciaux**

- L'apparition de concurrents fabriquant à moindre coût, ou mettant sur le marché des nouveaux produits ou de nouvelles applications, créant ainsi de nouveaux besoins ou débouchés,
- Les produits se trouvent-ils en fin de cycle de vie ? Etes-vous capable d'en apprécier les conséquences ?
- Avez-vous lancé de nouveaux produits ? Pensez-vous que ce lancement est la cause des difficultés actuelles ? Avez-vous atteint vos marchés cibles?,
- Evolution du marché favorable ou défavorable ?,
- Crise avec un ou des fournisseurs (amont) ou avec des clients (avals) ?,
- Dépendances à l'égard de matières premières importées et, plus généralement, difficultés pour répercuter dans les prix de vente la hausse des matières premières,...

**b) Clignotants de production**

- Votre techniques de production est-elle adaptée à votre activité ?
- Les outils ou machine sont-ils jeunes ou obsolètes ? répondent-ils aux exigences de vos clients ?
- Avez-vous des problèmes de qualité ? Sont-ils croissant ou décroissant ?
- Vos investissements sont-ils maintenus ou ralentis ? Pour quels montants ?
- Quel est le poids des frais de personnel par rapport aux amortissements ?
- Existe-il des contraintes techniques nouvelles imposées par la réglementation, la sécurité, l'environnement ?
- Les rendements de production sont-ils croissants ou décroissants ?...

**c) Clignotants sociaux**

- Les relations entre la direction et le personnel sont-elles tendues ?
- Avez-vous constaté une augmentation de l'absentéisme et du turn over ? et depuis quand?
- Ressentissez-vous un manque de motivation de vos collaborateurs ?
- Quel est votre taux d'absentéisme ?
- Des grèves ou des événements majeurs ont-ils lieu ? où ont-ils eu lieu ?
- Avez-vous noté un alourdissement injustifié des frais de personnel ?
- Les salaires sont-ils excessifs ou, au contraire, insuffisants pour la profession ?
- Quel est le nombre de litiges devant les instances judiciaires, prud'hommes?....

d) Clignotants financiers...

- Avez-vous constaté une baisse de la rentabilité ?
- Avez-vous recouru aux emprunts ou aux découverts bancaires ? pour financer des investissements ou maintenir votre activité ?
- Difficultés croissantes de trésorerie ? Accumulation des pertes ? Insuffisance d'EBE (Excédent Brut d'Exploitation) ?
- ETE négatif (Excédent de Trésorerie d'Exploitation) ?...

e) Clignotants personnels...

- S'agit-il d'une création d'entreprise, d'une reprise ou d'une transmission ?
- Vous sentez-vous l'âme d'un entrepreneur ? l'êtes-vous encore ?
- Des garanties personnelles ou familiales ont-elles été engagées dans votre entreprise ? pour quel montant ?
- Arrivez vous à concilier votre vie familiale avec celle de votre entreprise ?
- Combien d'heures de travail par jour, travaillez-vous le samedi et dimanche ?
- Est-ce que vous vous sentez débordé ? Ecrivez vous un sentiment de contrôle dans vos actions dans l'entreprise et en famille ?
- Octroyez vous des moments en famille pour vous reposer ? ...

### C. AUDITS APPROFONDIS (économique, financier, environnemental et social)

#### 1. L'APPROCHE ET DÉFINITION DE LA MISSION D'AUDIT ?

Le terme « **Audit** » trouve ses racines dans le mot latin « *audire* » qui signifie écouter. En anglais, « *to audit* » se traduit par vérifier, contrôler. Traditionnellement, on a tendance à considérer que l'audit ne s'applique qu'à la sphère financière et comptable. Or, de nos jours, de nombreux professionnels ont transposé la méthodologie de l'audit à d'autres disciplines comme les ressources humaines, l'environnement, la responsabilité sociale.

L'audit est défini par l'Encyclopédie Universalis comme étant « un travail d'investigation permettant d'évaluer les procédures comptables, administratives ou autres en vigueur dans une entreprise afin de garantir à un ou plusieurs groupes concernés, dirigeants, actionnaires, représentants du personnel, tiers (banques, organismes publiques), la régularité et la sincérité des informations mises à leur dispositions et relatives à la marche de l'entreprise ».

a) L'audit répond t-il à un besoin ?

L'audit est un concept nouveau, né d'une demande récente à la fois interne et externe à l'entreprise :

- ➔ La **nécessité interne** est relativement évidente : il faut s'assurer de la fiabilité des données élémentaires de l'information sociale, conditions préalable de l'analyse et de la compréhension de la fonction socio-économique de l'entreprise. D'autre part, il est de plus en plus indispensable d'évaluer l'impact des différentes mesures sociales, économiques, financières, fiscales sur la performance de l'entreprise.
- ➔ La **nécessité externe** : elle est plus indirecte, mais tout aussi nécessaire pour rendre compte, aux différents partenaires, avec précision de la situation économiques, sociale et financière de l'entreprise.

b) L'audit est-il un outil d'aide à la décision

L'audit est un outil pour aider le pouvoir décisionnel de l'entreprise en fournissant des constats, des analyses objectives, des recommandations et des commentaires utiles. L'audit peut-être demandé à titre **préventif** (pour apprécier une situation à un instant donné) ou à titre **curatif** (pour remédier à une situation qui se détériore).

Il a pour objectif de faire apparaître des risques de différentes natures comme l'inadéquation de la politique de l'entreprise.

c) La philosophie de la mission de l'auditeur

- ➔ Le **principe** de l'audit permet à l'auditeur de recueillir et inventorier un grand nombre d'informations afin de réaliser la mission. Parmi les sources d'informations mentionnées ci-dessous de façon non exhaustive toutes ne seront pas examinées, les informations seront recueillies selon le besoin, selon le domaine à auditer et selon ce qui se trouvera dans l'entreprise.

Etapes	Documents utilisés
Examen et consultation	Dossiers d'audits précédents, notes de service, bilans sociaux, fiches de poste, PV de réunion,
Vérification	Convention collective, accords collectifs, code du travail, jurisprudence, code de la santé publique,
Entretiens et questionnaires	Auprès de la direction générale, de la direction RH, service du personnel, du service comptable,

	<i>du service administratif,...</i>
<i>Visite de l'entreprise</i>	<i>Découverte de terrain, imprégnation du climat social, culturel</i>

- ➔ **L'objectif de l'audit** est d'identifier et d'appréhender le risque à partir des premières approches sur le terrain, d'observations nombreuses (risques potentiels). Elle résulte d'analyse et d'examen de l'activité de l'entreprise, de contacts et d'observations (*risques réels*). *La taille de l'entreprise et son activité sont deux facteurs importants pour comprendre le type de risques encourus.*
- ➔ **Les atouts de l'audit** reposent, en très grande partie, sur la qualité de la collaboration entre l'auditeur et l'audité. Quels sont les points essentiels de cette collaboration ?
  1. Une intervention de l'audité du début à la fin de la mission,
  2. Une définition commune du référentiel pour convenir de l'étendue du champ d'action de l'audit,
  3. Une discussion des constats effectués par l'auditeur,
- ➔ Les **travaux d'audit** (les questionnaires et entretiens, l'observation des faits, la détection et la vérification des écarts, l'enregistrement et la validation des réponses, les tests, le rapport écrit et oral) sont **conduits avec rigueur, méthode, clarté, transparence et qualité**. *La réussite de l'audit est soumise à la volonté de l'audité (client) de mettre en œuvre les recommandations de l'auditeur.*
- ➔ **Durée de l'audit** : Le traitement ainsi que la synthèse des résultats prendront pour leur part de 6 jours à 3 semaines suivant la taille de la structure.
- ➔ **Conclusion, recommandation et mission d'accompagnement** : A l'issue de cet audit, un livrable sera remis au demandeur de la mission (au dirigeant ou propriétaire de l'entreprise pour l'activité de conseil du fonds) ou aux créanciers dans le cadre des préconisations à recommander aux dirigeants par les étapes suivantes.

d) Les différentes étapes de réalisation d'un audit :

N°	Etapes	Missions
1	<i>Situer l'entreprise</i>	<i>Déterminer ses activités, son organisation, les moyens techniques dont elle dispose...</i>
2	<i>Poser le problème</i>	<i>Qui demande l'audit ? Quelle est sa place dans l'entreprise ou au dehors (actionnaires, dirigeants, Trib de commerce), Quel est son pouvoir d'intervention auprès de l'audit ? Existe t-il des pressions (administratives, syndicales,...) Qu'est-ce qui pose vraiment problème ? dans quel secteur ? Pour quelle catégorie de personnel ? Quelles seraient les conséquences du statu quo ?</i>
3	<i>Etablir un plan de travail et le faire approuver</i>	<i>Délimitation du champ d'actions, Identification des sources d'informations,</i>
4	<i>Déterminer les méthodes de travail</i>	<i>Relation auditeur/entreprise (réunions ou expertise solitaire) Recueil des données par entretiens, Réunions, sur dossier ou sur des statistiques, études approfondies par observations terrains, mesures physiques, enquêtes, Restrictions éventuelles de consultations et de diffusion, Destinataires et modalités des retours d'informations, Moyens nécessaires et coûts, Délais et calendriers,</i>
5	<i>Etape analytique</i>	<b>Rechercher et contrôler l'informations :</b> <i>Construire un référentiel et choisir les indicateurs, Rassembler et traiter les documents réglementaires, conventionnels et de synthèse, Rechercher les documents de gestion appropriés, Analyser les procédures, leur fonctionnement, leurs résultats, Recueillir les informations, jugements et suggestions sur les problèmes, Procéder aux observations et mesures sur le terrain, Recouper et synthétiser les différentes informations,</i>
6	<i>Etape inductive</i>	<b>Traiter l'information :</b> <i>Il s'agit de dresser un comparatif entre le fonctionnement réel et celui de référence afin de mettre en évidence les écarts et de proposer des solutions ou alternatives.</i>
7	<i>Etablir des recommandations</i>	<i>Quelles sont les conditions de réussite ? Quelle efficacité ? Quels sont les moyens nécessaires ? Quel est leur délai de mise en place, leur coût et les résultats attendus ?</i>
8	<i>Rendre compte et informer</i>	<i>Etablissement du rapport (rappel du problème soulevé, de ses enjeux, commentaires de l'auditeur, présentation détaillée des recommandations) : Préparation du compte rendu.</i>
9	<i>Participer à la mise en place des recommandations</i>	<i>Cette étape n'est pas obligatoire mais il permet de renforcer l'efficacité de l'audit réalisé.</i>

**2. LES DIFFÉRENTS THEMES D'AUDIT PROPOSÉS PAR LE FONDS DE SAUVEGARDE.**

a) L'audit Comptable et financier

L'audit comptable et financier est un examen des états patrimoniaux de l'entreprise, visant à **vérifier leur sincérité, leur régularité, leur conformité et leur aptitude** à refléter une image fidèle de l'entreprise. L'audit comptable et financier est la forme moderne de contrôle, de vérification, d'inspection, de surveillance des comptes, en apportant une dimension critique. L'audit est souvent plus large que la notion de révision et risque de dépasser le domaine comptable et financier en validant des hypothèses dans les autres thèmes d'audit dans le but de faire ressortir des préconisations avec la mise en place d'un plan de survie, de redressement, de rachat, de restructuration...

Pour le PCG (Plan Comptable Général), la comptabilité est définie comme un système d'organisation de l'information financière. La comptabilité est un outil qui fournit, après traitement approprié, un ensemble d'informations conforme aux besoins des parties prenantes : dirigeants, actionnaires, salariés, banques, autres partenaires. Il est important que l'image que la comptabilité donne de la situation de l'entité soit la plus fidèle possible. Un contrôle général, s'appliquant à l'ensemble de la comptabilité, en vue d'en vérifier la régularité et la sincérité, est indispensable ; telle est la mission, légale ou contractuelle, de l'auditeur des comptes en utilisant une méthodologie spécifique de diligences acceptables par rapport à des normes.

b) L'audit Social

L'audit social est souvent pratiqué à l'occasion de la mise en œuvre d'un changement organisationnel (une fusion, rachat, ...) mais aussi pour les restructurations. C'est une manière d'identifier les problématiques sociales et d'essayer d'apporter des améliorations à la politique des ressources humaines en place pour lutter contre les difficultés économiques de l'entreprise.

La partie sociale de l'entreprise, qui concerne essentiellement ses salariés, ne doit en aucun cas être négligée. En tant que repreneur, vous êtes soumis à l'article L122-12 du Code du Travail qui vous impose les dettes sociales de l'entreprise acquise : salaires, litiges prud'homaux, indemnités maladie, intéressement, primes diverses.

Afin d'évaluer les risques sociaux inhérents à l'entreprise cible, vous devrez étudier notamment :

- les accords sur les salaires et sur le temps de travail (examen de la convention collective),
- les problèmes de qualification du personnel,
- la pyramide des âges, le provisionnement des indemnités de départ en retraite.
- les procédures d'information du comité d'entreprise (consulter les comptes rendus des réunions du CE sur 5 ans),
- les indices significatifs du climat social dans l'entreprise : conflits sociaux, communication, taux d'accidents et d'arrêts de travail,
- le respect des obligations en matière d'hygiène et de sécurité, les comptes rendus des réunions de CHSCT (s'il y en a une).
- les engagements envers le personnel, notamment en matière d'augmentation des salaires.
- le détail des primes et commissions,
- le taux de turn-over des salariés (nombre de ruptures de contrats de travail dans l'année notamment).
- ...

Il sera également nécessaire d'examiner, avec attention, les contrats conclus avec les commerciaux salariés et tous les contrats particuliers. Les usages, la convention collective, les accords d'entreprise s'imposent aussi à vous. Voilà pourquoi il est souvent conseillé d'engager des négociations salariales quelque temps après la reprise afin de « remettre à plat » les pratiques et autres accords en vigueur.

Dans les cas où des ajustements sont nécessaires, négociez avec le cédant le choix de celui qui assumera la régularisation.

c) L'audit Economique

L'audit économique de l'entreprise peut **comprendre** aussi bien **l'aspect stratégique** de l'entreprise que ses résultats financiers, l'état de l'outil de travail... Les principaux éléments à examiner sont les suivants :

- les coûts relatifs au matériel et à l'outil de production en général (entretien, investissements, renouvellement, ...),
- les derniers bilans comptables, liasses fiscales et autres rapports de commissaires aux comptes,
- le matériel lui-même, son obsolescence, son adéquation avec les impératifs de production et les objectifs du plan de reprise,
- le maintien des concours bancaires après cession, le taux d'endettement de l'entreprise,
- la saisonnalité de l'activité, l'état de la concurrence,
- les subventions accordées et leurs clauses de reversement,
- les détails du chiffre d'affaires par individu, et par service,
- l'impact de la perte éventuelle des "hommes clés" de l'entreprise,
- la composition du chiffre d'affaires client par client, les performances économiques des principaux clients.
- le volume des impayés,
- la non-qualité et son impact sur la production,
- les évolutions prévisibles du marché, les mutations technologiques ou les évolutions de la réglementation,
- la dépendance à l'égard d'un fournisseur, d'une matière première.

#### d) L'audit Juridique

Le domaine juridique concernant l'entreprise est très vaste, il s'attache aux règles de fonctionnement de la société mais aussi à la réglementation qui l'entoure. Les principaux éléments à examiner sont :

- la réglementation propre à l'activité de l'entreprise (rencontrez le syndicat patronal concerné), consultez le site de la DGCCRF,
- le respect des réglementations douanières en cas d'import-export,
- l'environnement interne de l'entreprise, la gestion des déchets, des produits dangereux, des rejets (Renseignez-vous auprès de l'Agence de l'environnement l'ADEME).
- les actes de propriété, actes notariés, actes de dépôt des marques et brevets, contrats d'assurance, les baux et contrats divers,
- le détail des nantissements, hypothèques, et cautions diverses,
- les registres de procès verbaux d'assemblées et de conseils d'administration depuis 5 ans,
- les contrats commerciaux, les contrats de fourniture, les licences,
- les garanties données.

Et pour l'aspect fiscal, il convient d'examiner le résultat des derniers contrôles des impôts et de l'Urssaf, du respect des déclarations, pénalités et redressements éventuels.

#### e) L'audit Environnemental

Il fait appel à l'évaluation environnementale. Le Conseil de l'Europe le définit en 1994 comme « outil de gestion incorporant l'évaluation systématique, documentée, périodique et objective de l'efficacité des systèmes et des processus organisationnels et gestionnaires conçus. Il a pour but d'assurer la protection de l'environnement, en vue de faciliter le contrôle de la gestion des pratiques susceptibles d'avoir un impact sur l'environnement, le but étant de favoriser une amélioration continue de la performance environnementale des activités industrielles et la collecte de renseignements pertinents ; un mécanisme d'audit environnemental est donc institué ». Cette définition figure dans l'article 1 Définitions de la « loi-modèle sur la protection de l'environnement » 1.

L'audit environnemental a connu sa consécration au sein de l'Union Européenne avec le premier règlement traitant de l'EMAS du 29 juin 1993 avec un rôle explicite attribué à l'auditeur environnemental qu'il soit externe ou interne. Ce règlement remanié en 2001 (Règlement 761/2001 du 19 mars) et 2009 (Règlement 1221/2009 du 25 novembre) conforte les bases de l'action de l'audit environnemental et de ses méthodes.

#### f) L'audit Managérial

Il s'agit d'un outil permettant, dans un cadre donné, de déterminer à la fois le **management émis** et le **management reçu**.

L'intérêt d'un tel outil est de faire d'une part un bilan de la situation managériale de la société mais également de mettre en lumière d'éventuels dysfonctionnements afin de pouvoir travailler de façon ciblée à même de préparer à la conduite du changement.

L'audit managérial se déroule en plusieurs phases, tout d'abord par un bilan de la situation précis avec le ou les dirigeants suivi par la passation des questionnaires et des éventuels entretiens individuels et suivant le niveau des interlocuteurs ainsi que du niveau d'intervention.

Il pourra être effectué aussi bien sur l'ensemble de la société que sur une seule équipe ou encore juste entre deux niveaux hiérarchiques ou s'échelonner sur plusieurs suivant les **besoins** de l'audit et la **volonté** de la société. Il permettra d'obtenir une description précise de ces deux typologies de management ainsi que de les rapprocher aux 12 grands courants managériaux retenus.

A l'issue de ce dernier, la société détiendra un ensemble de clés et de recommandations en vue d'une diminution des écarts pouvant exister et s'accompagnera si vous le souhaitez de recommandations en vue de répondre à une éventuelle problématique définie par avance.

## CHAPITRE 2 : LES OUTILS PROPOSES PAR LE FONDS DE SAUVEGARDE

### A. L'INSTAURATION D'UN POOL BANCAIRE PERMANENT REGIONAL (mutualisation du risque des débiteurs)

#### 1. DÉFINITION ET ORIGINE DE LA NOTION DE POOL BANCAIRE,

Le pool bancaire est une institution résultant d'une pratique au gré à gré. Tout d'abord utilisée, après-guerre, dans le but de rationaliser les crédits à une époque marquée par des difficultés économiques et par la pénurie de capitaux,

elle connaît ensuite un véritable essor dans les années 70 avec le premier choc pétrolier, puis avec l'apparition des euro-crédits syndiqués.

Cette institution a séduit le milieu économique français puisque son utilisation est devenue courante. Or si la technique de syndication est largement présente en France, elle a atteint sa maturité sur le marché international, par exemple citons le cas des 200 banques syndiquées à l'occasion du financement du tunnel sous la Manche ou encore le cas d'Eurodisney où 60 banques se sont prêtées concours. C'est donc par la réalisation de grands projets que les pools bancaires ont connu un très grand succès.

La seule définition donnée du pool bancaire figure dans l'arrêté du 18 février 1987 et précise qu'il s'agit « **d'une réunion de différents apporteurs de capitaux, sans appel public à l'épargne, ayant pour objet la répartition des capitaux apportés** », tout en respectant bien sur le monopole bancaire.

Mais cette appellation de pool bancaire est assez controversée. L'arrêté de 87 précité rend obligatoire l'emploi de la terminologie de tour de table. Cependant ce terme purement francophone n'est pas apprécié dans une pratique où la langue anglo-saxonne prédomine. Ainsi, de nombreux synonymes sont utilisés, tel que syndicats bancaires, syndicats de prêts, crédit consorsial, consortium, ou encore crédits syndiqués. Mais il est préférable d'adopter la terminologie de syndication pour désigner le procédé de constitution d'un pool et celle de crédit consorsial pour désigner le crédit octroyé par un pool.

Dès lors, il existe différents types de syndication pouvant être réalisés. Tout d'abord, la **syndication directe** correspond à la syndication bancaire révélée qui se traduit « par l'établissement d'un lien de droit direct entre chacune des banques membres du pool et l'emprunteur » au sein d'un même contrat. Concrètement, il s'agit d'un prêt consenti par plusieurs banques formant un bloc unique représenté par un chef de file qui sera le lien de coordination avec l'emprunteur. Les banques sont liées entre elles par une relation de syndicat puis chacune d'elle sera juridiquement liée à l'emprunteur puisqu'elles sont toutes signataires de la convention de crédit.

De plus, le contrat de pool peut être conclu sous la forme d'une **syndication indirecte** ou encore dénommée pool occulte. Il s'agit de l'hypothèse dans laquelle l'emprunteur conclut une convention de crédit avec une seule banque. Celle-ci va alors transférer tout ou partie du crédit à d'autres banques, à l'insu de l'emprunteur.

La relation de crédit est alors complètement indépendante de la relation de syndicat. Ce cas de figure se retrouve à plus forte raison dans le cadre de la sous-participation. Cette dernière pouvant s'analyser comme un second degré de syndication indirecte.

Ici l'emprunteur est déjà lié à un pool bancaire révélé et c'est à l'intérieur de ce pool qu'une banque va, comme dans l'hypothèse du pool occulte, transférer tout ou partie du crédit à une ou plusieurs banques et ce, toujours à l'insu de l'emprunteur. Dans ce cas l'emprunteur est contractuellement lié au pool révélé et non aux banques constituant le pool occulte.

## 2. PARTICULARITÉ DU "POOL BANCAIRE PERMANENT D'AQUITAINE"

Ce pool bancaire régional devrait dans l'attente des partenaires bancaires appliquer une syndication directe car le fonds FSEE, n'est pas un organisme bancaire.

Contrairement à un pool bancaire ad hoc, le pool bancaire régional devra être **permanent** avec un comité d'engagement permanent représentant les établissements bancaires du fonds FSEE.

Sa mission aura pour but de sauver les entreprises en difficultés de la région aquitaine, pouvant l'être suivant les critères d'éligibilités définis dans les statuts du fonds :

- Parmi les autres outils du fonds, ce pool bancaire permanent permettra aux partenaires bancaires, de mutualiser leur risque initial, de partager le risque futur, de se protéger contre une éventuelle insolvabilité de l'emprunteur en s'associant avec d'autres banques locales, dans la mesure où ces dernières doivent respecter les ratios de solvabilité imposés par les banques centrales.
- Par ailleurs cette division de s'engagement profite également à l'emprunteur qui pourra ainsi se prémunir de la perte de son crédit par la défaillance de l'une d'elle.

Outre le souci de faciliter l'organisation et la transparence d'informations, cette méthode assure, outre les intérêts perçus, une rémunération des banques (commission d'engagement ou de non utilisation) mais aussi de l'arrangeur, le fonds FSEE (commission de direction et d'agence). **L'arrangeur** désignera le chef de file suivant la règle suivante :

- Si l'engagement de la Banque Prescripteur est **supérieur** à l'engagement total du financement par le Pool bancaire en déduction de l'engagement participant des autres banques dans le Pool, ainsi, il sera proposé à la Banque prescriptrice d'être le chef de file du projet de financement,

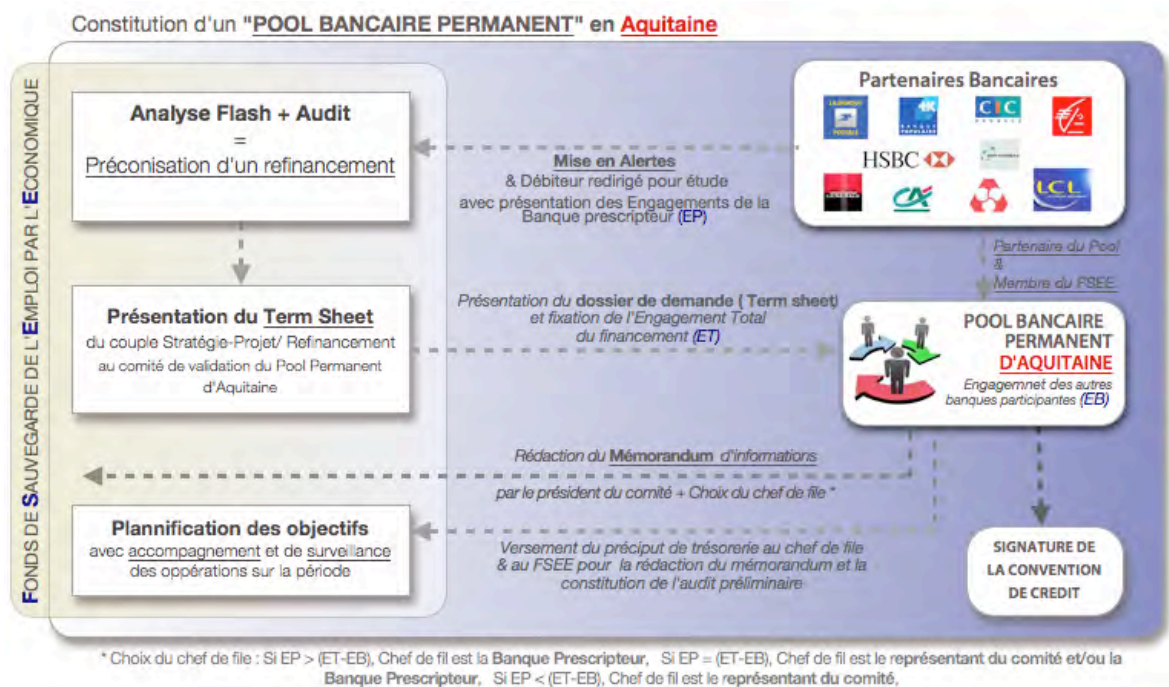
- ➔ Si l'engagement de la Banque Prescripteur est inférieur ou égal à l'engagement total du financement par le Pool bancaire en déduction de l'engagement participant des autres banque dans le Pool, ainsi, Le comité devra choisir le chef de file du pool. Il sera proposé à la Banque prescriptrice d'être le chef de file du projet de financement,

L'arrangeur exécutera également le rôle d'**Agent** pour la coordination des relations dans l'exécution du crédit syndiqué.

La participation des banques dans le groupement relève de deux natures:

- ➔ la participation dans le financement en risque et trésorerie (apport de fonds),
- ➔ la participation en risque (si le client est défaillant, l'accord définit la quote-part réelle de la banque).

La participation en risque n'est pas nécessairement équivalente à la quote part en financement. La banque peut accepter de prendre plus de risque que sa propre quote-part de financement (engagement), contre une rémunération complémentaire. La rémunération complémentaire de la banque chef de file s'appelle **un préciput de trésorerie** (liée au fait que la banque participante ne participe pas en trésorerie, le chef de file lui facturant cette trésorerie, ce dernier la prenant à son compte). Dans le cas d'une garantie complémentaire du fonds, il pourra être demandé un préciput supplémentaire pour la garantie du fonds.



Exemple de lecture du tableau synoptique ci-dessus : Un partenaire bancaire du fonds, constatant auprès de l'un de ses clients des difficultés intrasèques pouvant se transformer en défaillances économiques à court terme. Il ne souhaite pas le perdre, mais limiter le risque dans ses engagements. Il demande une consultation auprès du fonds pour définir la problématique et trouver des solutions pour y remédier. Après une étude du fonds, il sera proposé par le comité d'engagement des préconisations pour un refinancement en consortium avec transmission du dossier de demande et le Term sheet (dossier d'audit synthétisé) avec la présentation de la stratégie-Projet avec son financement.

Mais, Pourquoi les banques devraient adhérer à cette idée et pourquoi ne l'ont-ils pas fait avant avec l'AFB (l'association française des Banques) ? Car les conséquences de la crise de 2008 a commencé à changer le quotidien des ménages français. Et les boucs émissaires semblent déjà, dans certains médias, tout trouvés, les banques... , par leur errance dans la gestion de crise de leur outil financier... Face à la solidarité et l'éthique entrepreneuriale dans certaines régions (ex . communautarisme au pays Basque,...). Les banques devront conserver leur rôle majeur dans le maintien (sauvegarde) et le développement économique dans les Régions comme, face aux proposition de « Banques citoyennes»,...).

## **B. CREATION D'UN FONDS REGIONAL DE GARANTIES POUR LA SAUVEGARDE DE L'EMPLOI PAR L'ECONOMIQUE**

### **1. LES ACTUELLES GARANTIES FINANCIÈRES EN AQUITAINE**

Hormis les garanties d'aide à la création (de type garantie SOFARIS, France ACTIVE), les autres principales garanties entre dans la classification des Aides à la transmission et reprise d'entreprise. Afin de compléter les 152 dispositifs d'aides déjà accordées sous forme de subventions, de prêts d'honneurs ou d'avance remboursable, la Région Aquitaine propose un ensemble d'outils financiers complémentaire, réalisé en partenariat avec OSEO ou la SIAGI. Elles sont de l'ordre de 3 pour des bénéficiaires différents :

- ✓ **Fonds Aquitain de Garantie**, déjà ouvert aux repreneurs, s'élargit à présent aux créateurs des TPE et PME ayant un besoin de financement inférieur ou égal à 500 000 €. L'instruction des dossiers et la décision d'engagement du fonds sont déléguées à OSEO Garantie et le fonds peut couvrir jusqu'à 70 % des concours financiers, sans hypothèque.
- ✓ **Fonds de garantie Artisanat / PME** portant sur les dépenses immatérielles, est destiné aux très petites entreprises du commerce et de l'industrie (employant 10 salariés maximum), créées depuis au moins 3 ans, peuvent bénéficier d'une garantie pour financer des dépenses immatérielles (besoins en fonds de roulement, dépenses commerciales, d'organisation, d'innovation,...). La garantie porte sur des financements compris entre 7 500 € et 100 000 €, amortissable sur une durée maximum de 5 ans. L'instruction des dossiers et la décision d'engagement du fonds sont délégués à la SIAGI et le fonds peut couvrir jusqu'à 70 % du financement.
- ✓ **Aide au renforcement de la trésorerie des PME** d'OSEO s'adresse aux très petites entreprises du commerce et de l'industrie (employant 10 salariés maximum) rencontrant ou susceptibles de rencontrer des difficultés conjoncturelles qui ne sont pas d'origine structurelles. Il a pour vocation de garantir les opérations de renforcement de la structure financière des PME, principalement par consolidation à moyen terme des concours bancaires. Les crédits de consolidations ne doivent pas se traduire par une réduction des concours bancaires globaux {ex : Prêts à court terme (durée de deux à sept ans), y compris les prêts personnels aux dirigeants pour réaliser des apports en fonds propres et les cessions-bails (jusqu'à 15 ans)}.

## 2. PARTENARIAT DE GARANTIE FSEE AVEC OSEO GARANTIE

Force est de constater qu'aucun dispositif de garantie régional ou national n'existe actuellement pour les entreprises en difficulté. Le travail du fonds sera de proposer un accord entre la région (OSEO) et les partenaires financiers pour proposer des garanties dans le cadre du Pool Bancaire Permanent avec un plafond qui sera défini ultérieurement.

### C. APPORT EN FONDS PROPRE PAR LA SCR FSEE

#### 1. LES ACTUELS OUTILS D'APPORTS EN FONDS PROPRES EN AQUITAINE

Le GIE Aquitaine Capital Gestion regroupe depuis 2005 l'ensemble des moyens humains et matériels permettant d'assurer la gestion d'Aquitaine Amorçage et d'ACI (Aquitaine Création Investissement). Depuis fin 2010, c'est également ce GIE qui a en charge la gestion du fonds de co-investissement régional AQUI-INVEST. Suite à une impulsion politique, il a été décidé d'homogénéiser l'ensemble de leur communication sous cette bannière FINEO Aquitaine. Son action s'adresse exclusivement aux entreprises en création ou aux très jeunes entreprises avec un projet innovant :

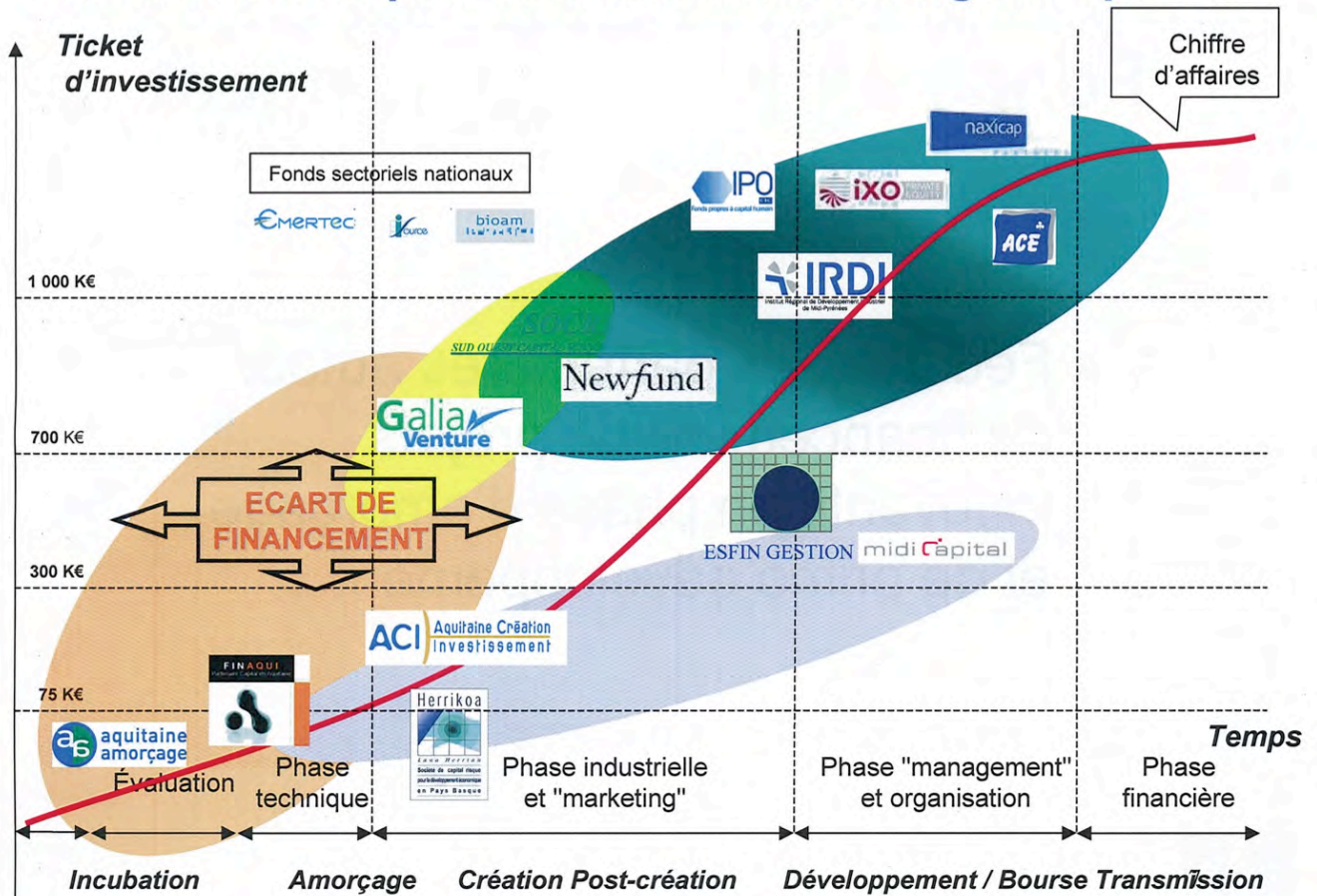
- ✓ **L'Association AQUITAINE AMORÇAGE**, plate forme de prêt d'honneur aux créateurs d'entreprises innovantes a été constituée à l'initiative du Conseil Régional et de la Caisse des Dépôts. Elle dispose de 2,3 M€ de fonds d'intervention pour les prêts d'honneur (prêt participatif au développement) octroyé à un ou plusieurs fondateurs pour un même projet lors de la création ou en post création jusqu'à 18 mois. Ce prêt a pour objet de renforcer les fonds propres des entreprises afin de consolider leur fond de roulement, bénéficie de deux ans de différé d'amortissement du capital et 5 ans de remboursement au TMO minoré de 0,05 point.
- ✓ **AQUITAINE CREATION INVESTISSEMENT** est une Société de Capital Risque (SCR), finance la création, le développement et la transmission des entreprises en Aquitaine et intervient sous forme de participations au capital ou obligations convertibles, seul ou en co-investissement avec des fonds régionaux ou nationaux. Les tickets d'intervention sont entre 100.000 et 200.000€.
- ✓ **AQUI-INVEST**, est une structure d'investissement publics et privés d'investissements en Aquitaine financé à part égale par le FEDER (Fonds européen du développement régional) et la Région

#### Les autres sans Etiquette Régionale:

- ✓ **FA DIÈSE-2** est une société d'investissement de Business Angels, basée à Paris, spécialisée dans le financement du démarrage des jeunes entreprises innovantes. FA DIÈSE-2 est la suite de FA DIESE créée à Bordeaux en 2001. Le fonctionnement de FA DIÈSE-2 est original; l'actionnaire business angel reste très impliqué personnellement. Il étudie les projets qui sont dans son domaine de compétence et accompagne activement une entreprise financée par FA DIÈSE-2 FA DIÈSE-2 disposera sur une période de ans de 10 M€, apportés par les actionnaires business angels et les investisseurs institutionnels.
- ✓ **GALIA GESTION** Société de gestion de portefeuille agréée par l'AMF, Galia Gestion investit dans les entreprises et valorise les projets par une expertise stratégique, juridique et financière. Soucieux de préserver votre liberté d'action, nous sommes un actionnaire minoritaire garantissant ainsi votre autonomie de décision. Notre investissement peut être compris entre 100 K€ et 2 M€, sa durée de 5 à 7 ans. Notre ambition est votre réussite qui, une fois concrétisée, pourra se traduire par le versement de dividendes et/ou de plus values lors de la cession de notre participation,
- ✓ **GRAND SUD OUEST CAPITAL**, filiale du Crédit Agricole, sélectionne des projets industriels de grande envergure, pour des apports en fonds propres de 80 000 à 150 000 €.
- ✓ **FINAQUI** est un réseau de 56 investisseurs individuels aquitains, composé en SCR, il a pour ambition la prise de participation directe au capital de jeunes sociétés à fort potentiel de croissance (tous secteurs). Animée par des business angels expérimentés, la démarche permet à chaque associé de prendre part au processus de sélection, négociation puis validation des investissements. Sa capacité d'investissement collective de 60 000 €,

- ✓ **IRDI** (Institut Régional de Participations) pratique les différentes composantes du capital-investissement comme ACI : le capital-risque, le capital-développement, la transmission. Il intervient en tant qu'actionnaire de l'entreprise ou de la holding de rachat. Son ticket d'intervention est de 200.000 euros à 4 Millions d'Euros. Les opérations sont réalisées en co-investissement avec ICSO Gestion, ce qui permet d'effectuer des opérations jusqu'à 8 M€.

## Le marché du capital investissement en Région Aquitaine



Source : Région Aquitaine

### 2. LE FONDS FSEE

Le fonds FSEE, sera une société en capital risque, sous statut SAS proposera une participation en fonds propres pour des entreprises en difficulté par la souscription d'actions (ou parts) de la société, d'obligations convertibles en actions, accessoirement sous forme de comptes courants. Le FSEE SCR interviendra de façon minoritaire avec un objectif de sortie à moyen terme. Cette intervention sera accompagnée de la rédaction d'un pacte d'actionnaires qui organise les relations entre les associés notamment les cessions de titres, la promesse d'achat (rémunération), droit à l'information, droit de préemption, clause d'agrément, les conditions de sorties conjointes et prioritaires des investisseurs, anti-dilution, ...

L'intervention du FSEE SCR favorise l'obtention des autres financements du projet ; recherche de capitaux, partenariats industriels et commerciaux pour les entreprises en difficultés...

### D. RACHAT D'UNE ENTREPRISE EN DIFFICULTE.

#### 1. LE PRINCIPE DU RACHAT D'ENTREPRISE

La reprise d'une entreprise en difficulté est risquée mais peut s'avérer payante. Toutefois, cette opération, qui souvent perçue comme une reprise "à moindre coût" (reprise pour 1 euro symbolique), nécessite de mobiliser des fonds pour procéder à l'achat mais également à la restructuration économique et financière de l'entreprise. L'achat d'une entreprise par un repreneur externe est envisageable, soit dans le cadre d'un redressement judiciaire, soit dans le cas d'une liquidation judiciaire. Dans la grande majorité des cas, les tribunaux privilégient souvent la poursuite de l'activité avec le maintien des dirigeants.

- ➔ La première difficulté du fonds FSEE sera de trouver un repreneur d'être informé de la défaillance de l'entreprise car les délais fixés par les administrateurs judiciaires sont extrêmement courts. Les offres de cession d'entreprise en redressement

ou liquidation judiciaire sont consultables sur les site internet des mandataires judiciaires ([www.ajinfo.org](http://www.ajinfo.org)) et le calendrier des audiences et des jugements ([www.infogrefe.fr](http://www.infogrefe.fr)).

- ➔ La seconde difficulté sera de collecter des informations suffisantes et fiables pour se prémunir des mauvaises surprises et avoir une idée de la valorisation de l'entreprise. Les méthodes classiques d'évaluation sont dans ce cas souvent inopérantes. Plus que jamais, il faut avoir une expertise métier pour identifier les valeurs économiques de l'entreprise et établir son offre.

La procédure est contraignante :

- ➔ L'**administrateur** (ou le liquidateur) fixe le délai et les conditions de dépôt des offres de reprise.
- ➔ Le **repreneur** dépose son offre auprès de l'administrateur judiciaire (et du liquidateur, en cas de liquidation) qui doit obligatoirement contenir les éléments suivants :

Le tribunal choisit l'offre permettant d'assurer dans les meilleures conditions la relance de l'entreprise (maintien de l'emploi, paiement des créanciers,...)

## 2. LA MÉTHODOLOGIE DU FONDS

Le fonds aura pour but de renflouer la société, la désendetter, épauler voire remplacer une direction en perdition et bien souvent, mettre en place les plans de licenciements nécessaires. La particularité sera d'apporter les fonds propres à des entreprises fragilisées pour les sauver. On doit convaincre les actionnaires, les salariés et les syndicats qu'on est capable de le faire.

C'est un métier où l'on ne peut pas toujours réussir et qui implique une part de risque. On cherche à les résoudre en étroite relation avec les partenaires sociaux dans le but de sauver le maximum d'emplois.

Ainsi dans le cadre d'une action de « Capital Retournement », le fonds FSEE devra proposer et accompagner un rachat de l'entreprise aux propres salariés avec un effet de levier classique (MASCOP). Si ces derniers refusent, Cette dernière sera proposer au rachat à un Tiers dans une procédure de rachat ou de restructuration.

### E. RESTRUCTURATION AVEC DES PARTENAIRES PUBLICS OU PRIVE (LBO)

#### a) Définition d'un LBO.

Le leveraged buy-out, abrégé en LBO, terme anglais pour financement d'acquisition par emprunt, consiste à racheter une entreprise en ayant recours à l'endettement bancaire en engendrant un effet de levier facilitant l'acquisition et la défiscalisation du projet.

Plusieurs investisseurs acquièrent une entreprise (la cible) via une société mère (appelé également holding) créée pour l'occasion, qui s'endettera autant que la capacité d'autofinancement de la société cible le permettra, et qui sera capitalisée, par les acquéreurs, uniquement à hauteur du solde du prix d'acquisition (effet de levier).

Le nouveau groupe constitué de la société mère et de la cible, pourra bénéficier, en France, du régime de l'intégration fiscale qui permettra de diminuer sa base d'imposition du montant des intérêts de la dette d'acquisition (effet de levier fiscal).

#### b) La situation des LBO dans le monde depuis la crise.

On connaît la forte croissance des opérations de LBO depuis 2003, pour atteindre un niveau record en 2007 grâce à un environnement bancaire très favorable.

En 2008, la crise post-Lehman (septembre 2008) a provoqué un net repli de l'activité du LBO ; la conjoncture économique défavorable, alliée aux niveaux de levier des LBO financés entre 2006 et 2008 et au durcissement des négociations, ont fini par fragiliser les LBO dont la situation s'est dégradée en fin d'année.

Si 2009 peut être perçue comme étant l'année des restructurations de LBO en difficulté, notamment au cours du premier semestre, ce n'est pas tant dans le nombre mais dans la méthode utilisée pour leur renégociation qu'elle se distingue des années précédentes. Par le passé, ces renégociations se réglaient en toute simplicité entre banques et fonds d'investissement. La brutalité et l'ampleur de la crise ont entraîné des difficultés qui vont au-delà d'un simple reset de covenants et qui souvent nécessitent le recours à des procédures amiables comme le mandat ad hoc ou la conciliation, la priorité étant la protection de l'entreprise. Ces procédures préventives facilitent la mise en place de « new money » pour des entreprises confrontées à des crises de liquidités. De la même façon, quand le pool bancaire

est très diversifié ou regroupe des catégories de créanciers très différentes, la procédure contribue à fédérer tous les acteurs autour d'une solution clé.

## F. RACHAT PAR LES SALARIES (RSE OU SCOP)

Le fonds FSEE va aider les salariés d'une entreprise (société cible) à prendre le contrôle en rachetant leur propre entreprise par l'instauration d'une holding de rachat qui emprunte pour racheter les titres de leur société, on parle de rachat d'une entreprise par ses salariés (**RES**) ou LMBO (leverage management buy out). Elle s'inspire de la technique du LBO (leverage buy out), et plus particulièrement BIMBO (Buy In Management Buy Out), impliquant une équipe de management mixte, composée de managers extérieurs associés à des managers en place. Les emprunts de la holding sont alors remboursés grâce aux bénéfices ultérieurs de la société rachetée (Cash Flow futurs). Cette technique permet à un investisseur de contrôler une société sans détenir la majorité de son capital. En effet, La constitution d'une société holding, placée entre l'investisseur et la société rachetée, permet de dissocier capital et contrôle.

### 1. LA MISE EN PLACE DE LA TECHNIQUE DU LMBO OU RES

#### a) la holding

La technique du RES ne s'applique que si la société créée est constituée exclusivement pour le rachat de tout ou partie du capital de la société cible. Dès sa création, cette nouvelle société doit être soumise au régime de droit commun de l'impôt sur les sociétés, soit de plein droit, soit sur option.

En pratique, la holding de rachat prend, le plus souvent, la forme d'une société de capitaux (Société anonyme, société en commandite par actions, société par actions simplifiée) pour obtenir l'effet de levier juridique. Ainsi, les actions de la société pourront bénéficier d'un droit de vote double, et ce, dès leur émission. Il s'agit d'une exception, le code de commerce n'autorisant, en principe, un tel droit qu'aux actions nominatives inscrites depuis plus de deux ans au nom du même actionnaire.

Aussi, conformément à la loi, une holding ne peut effectuer le rachat du capital de la société cible qu'à la condition d'être nouvelle et d'avoir pour objet exclusif le rachat de tout ou partie du capital de la société cible.

#### b) La qualité requise des salariés

Les salariés de la société cible doivent détenir plus du tiers des droits de vote attachés aux actions ou aux parts de la holding de reprise. Et, notamment, le nombre de salariés de la société rachetée détenant des titres de la société nouvelle (holding) ne peut pas être inférieur à cinq. On entend par salarié, une personne qui est titulaire d'un contrat de travail conclu soit avec la société rachetée, soit avec une société filiale ou sous-filiale. Et pour bénéficier de l'intégration fiscale (= effet de levier fiscal) la société mère doit détenir au moins 95 % du capital des filiales intégrées (cad de l'entreprise rachetée). Ainsi, lorsqu'un actionnaire cède sa participation au capital d'une entreprise à une holding dont il détient le contrôle, il tombe dans le champ d'application de l'amendement Charasse. Ce type d'opération, communément appelé "cash-out", permet aux actionnaires de récupérer une partie de la valeur qu'ils ont contribué à créer au sein de leur entreprise, tout en gardant le contrôle de celle-ci et en continuant à la développer. Ces montages sont de plus en plus fréquents.

La notion de salarié étant une notion fiscale, un repreneur extérieur peut devenir dirigeant de la société rachetée et être assimilé au personnel salarié, dès lors, que sa rémunération est soumise au traitement fiscal des traitements et salaires (au point de vue fiscal, le président du conseil d'administration, le directeur général, les directeurs généraux délégués, les gérants minoritaires et majoritaires sont assimilés à des salariés). Cependant, un salarié qui détient directement ou indirectement au moins 50 % des droits de vote de la société nouvelle ou de la société rachetée ne peut plus bénéficier de la déduction des intérêts d'emprunt contractés pour financer leurs souscriptions.

#### c) La société cible

La société rachetée doit être soumise au régime de droit commun de l'impôt sur les sociétés, soit de plein droit, soit sur option, au plus tard au jour de rachat.

De plus, la société cible doit avoir une activité industrielle ou commerciale.

Enfin, dans les deux mois de sa constitution, la société holding doit détenir plus de 50 % des droits de vote attachés aux actions ou parts de la société rachetée.

### 2. LES AVANTAGES FISCAUX

a) Pour la holding

Pour les sociétés créées depuis le 1er janvier 1992, le seul avantage fiscal expressément accordé à la holding de rachat est l'exonération de droits d'enregistrement sur les acquisitions de droits sociaux de la société rachetée.

b) Pour les salariés

L'opération consistant pour les salariés à racheter leur entreprise leur ouvre essentiellement la possibilité, pour les souscriptions au capital d'une seule société :

- soit d'imputer sur leur revenu imposable les intérêts des emprunts éventuellement contractés,
- soit d'obtenir une réduction d'impôt.

Tout d'abord, les salariés d'une entreprise peuvent bénéficier d'une réduction d'impôt égale à 25 % du montant des versements effectués, lorsqu'ils souscrivent en numéraire au capital initial ou aux augmentations de capital intervenant dans les trois ans qui suivent la date de la constitution de la société nouvelle (holding). Ces versements sont retenus dans une limite qui ne peut excéder pendant cette période soit 6 098 €\* (contribuables célibataires, veufs ou divorcés) ou, soit 12 196 €\* (contribuables mariés soumis à imposition commune).

Ou alors, les salariés peuvent déduire du montant brut de la rémunération qui leur est versée par l'entreprise rachetée, dans la limite de ce montant et de 15 245 €\*\* par an, les intérêts des emprunts contractés pour financer leurs souscriptions, acquittés l'année de la souscription et chacune des cinq années suivantes.

Les avantages fiscaux dont bénéficient les salariés cessent de s'appliquer à compter de l'année au cours de laquelle les conditions fixées par la loi ne sont plus respectées.

## G. FORMATION AUX RISQUES DE DEFAILLANCES ECONOMIQUES AVEC L'UNIVERSITE

Le fonds ne devra pas avoir un rôle, exclusivement, curatif, mais devra également proposer des mesures de prévention des défaillances auprès des chefs d'entreprises.

Un créateur d'entreprise est en général un homme de 38,7 ans et a dans 65% des cas un niveau BAC (source FIR & APCE : 20% sans diplôme ; 35% CAP, BEP ou Bac Pro ; 21% Bac généraliste et Bac +2 ; 24% Bac+2 et plus). Parfois très bien accompagné dans leur projet de création d'entreprises par les multiples dispositifs d'aides à la création ou à la reprises d'entreprises. Arrivé ou pas au sommet de leur réussite, les dirigeants, souvent mal équipés, risquent, à tout moment de glisser, de dévisser. Pour sécuriser ces dirigeants/entrepreneurs, dans leur ascension, il faut les former à mieux appréhender, gérer et surmonter ces risques.

Un partenariat entre l'université Bordeaux IV (spécialiste dans la gestion d'entreprise), la BEM de la CCI et les OPCA (ex : Opalia Aquitaine) proposera aux dirigeants des formations sur mesure aux risques financiers, économiques, sociaux, environnementaux, juridiques, sur des thèmes spécifiques (comment bien gérer sa croissance externe ?, comment gérer les conflits d'intérêts dans l'entreprise ?, Comment optimiser son leadership et son réseau ?) .

Ces séminaires de fréquences de 2 à 3 par an et une amplitude de 2 à 3 jours par séminaire. Ils seront également un moyen de partager leurs expériences, leurs craintes, d'échanger et les aider à prendre de la hauteur...

**CONCLUSION :**

**A l'attention de M Alain ROUSSET,**  
*Président de la Région Aquitaine*

*Monsieur le Président,*

« Avec ses 3.434 entreprises en défaillance, déclarées en 2010, plus de 11.940 salariés en Aquitaine on été concernés...Sachant que 90% des entreprises en défaillance finissent en liquidation judiciaire, ceci représente un manque à gagner de plus de 287.025.660 € pour la collectivité (hors coût de revitalisation et de formations,...).

L'état ou ses représentants régionaux n'a pas vocation à se substituer au Marché, mais il peut impulser une politique de sauvegarde opérationnelle permanente. La loi de sauvegarde de juillet 2005, améliorée par l'ordonnance du 18 décembre 2008, n'a pas suffi à éradiquer, voire à diminuer les défaillances économiques des entreprises locales. Lorsqu'un patient entre à l'hôpital, c'est pour être soigné, et non pour panser les plaies en attendant de décéder dans 90% des cas...

Conscient de vos très nombreuses actions et vos volontés de promouvoir et développer notre région, je me permets de solliciter votre bienveillance pour vous présenter le projet de création d'un fonds de sauvegarde de l'emploi par l'économique pour les entreprises en défaillances manifestes ou latentes de 3 à 20 salariés. Il est certain que cet outil ne doit pas être un outil supplémentaire parmi tant d'autres, mais nous devons utiliser toutes les forces vives locales souhaitant apporter une nouvelle dynamique à l'éthique entrepreneuriale en Aquitaine (les entreprises, les banques, les consulaires, la région). C'est pour cette raison que, je souhaiterais vous présenter, très prochainement, la nécessité de se munir d'un Fonds de sauvegarde de l'emploi par l'économique (FSEE) pour aider les entreprises de notre région.

Lors de l'inauguration d'Aqui-Invest en décembre 2010, vous avez affirmé qu' «Après trois ans de bataille législative, l'Etat et l'Europe ont donné l'accord pour qu'un tel véhicule technique voit le jour ». Allons plus loin, en proposant votre « première ambulance technique » pour aider les entreprises en difficultés et sauver nos emplois, notre savoir-faire, notre technicité dans la région...

L'éthique entrepreneuriale commence par ces fondements (le goût du risque, la gestion de l'incertitude, l'innovation,... mais elle se poursuit également par la solidarité collective, la rationalisation et la socialisation économique pour l'intérêt de tous...

Déjà en discussion avec un grand nombre d'opérationnels régionaux, (Banques, CDC, 2ADI, Innovalis, des chefs d'entreprises, Chambre des métiers, des membres du pôle économique à la Région,...), je pense qu'il serait judicieux de se rencontrer très prochainement pour discuter et partager ensemble sur ce projet afin de mieux aider les entreprises en difficultés.

Pour vous aider à préparer notre prochain rendez-vous, je vous propose de consulter mon étude d'une soixantaines de pages sur les défaillances économiques des entreprises : <http://fsee.baumberger.me>. (Mot de passe : fseeaquitaine) et mon CV (<http://fsee.cv.baumberger.me>)

Dans l'attente, je me tiens à votre entière disposition et vous prie d'accepter mes sincères salutations.

Alexandre BAUMBERGER

## BIBLIOGRAPHIE :

1. **XAVIER SALA-I-MARTIN**, *15 Years of New Growth Economics: What Have We Learnt?*, Barcelone, 2002.
2. **ALBERT AFTALION**, 2002. « Redécouverte d'un économiste français du xxe siècle », *Cahiers lillois d'économie et de sociologie*, n° 39, Editions L'Harmattan,
3. **JOSEPH SCHUMPETER**, *Capitalisme, socialisme et démocratie*, 1942, Payot, édition française de 1951, p. 106-107
4. **AGLIETTA MICHEL**, 1976, *Régulation et crises du capitalisme*, Paris, Calmann-Lévy.
5. **BOYER ROBERT ET SAILLARD YVES**, 2002, *Théorie de la régulation. L'état des savoirs*, Paris, La découverte, collection Recherches.
6. **KEYNES**, 1936, p. 45
7. **PATRICK AUBERT & PATRICK SILLARD**, G 2005 «Délocalisation et réduction des effectifs dans l'industrie française », page 58,
8. **DAVID RICARDO** , « An Essay on the Influence of a Low Price of Corn on the Profits of Stock » (*Essai sur l'influence des bas prix du blé sur les profits du capital*, 1815,)
9. **XAVIER SALA I MARTIN**, (1996) *Economia Liberal per a no economistes i no liberals (Économie libérale à l'usage des non-économistes et des non-libéraux)*
10. **VECM 3 : Modèle à correction d'erreurs et applications :**
  - Bourbonnais R. (2000), *Econome\_trie*, DUNOD),
  - Lardic S. et Mignon V. (2002), *Econome\_trie des Se\_ries Temporelles Macroe\_conomiques et Financie\_res*, Economica.
11. **FITZ PATRICK, P. (1932)**, "A comparison of ratios of successful industrial enterprises with those of failed firms (I)", *Certified Public Accountant*, October, page. 599-605 (L. FITZ PATRICK, P. (1932), «Une comparaison des ratios de succès des entreprises industrielles avec celles des entreprises défailantes (I)», *Certified Public Accountant*, Octobre, page 599-605)
12. **ALTMAN, E.I. (1968)**: "Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy", *Journal of Finance*, Vol. 23, n°4, Septembre, page. 589-609
13. **ARGENTI, J. (1976)**, *Corporate Collapse : the causes and symptoms*, Holsted Press, McGraw-Hill, London, 1st (Edition E. Argenti, J. (1976), *Réduire l'entreprise: les causes et les symptômes*, Holsted Press, McGraw-Hill, à Londres, 1ère édition)
14. **THORNHILL, S. & AMIT, R. 2003**. Learning about failure: Bankruptcy, firm age and the resource-based view. *Organization Science*, 14(5): 497-509. (Thornhill, S. & Amit, R. 2003. *L'apprentissage de l'échec: la faillite, âge de l'entreprise, et la vue aux ressources* *Organisation pour les sciences*, 14 (5): pages 497-509.)
15. **COCHRAN, A.B. (1981)**. "Small business mortality rates : A review of the literature", *Journal of Small Business Management*, Vol.19, n°4, page .50-59. (A. COCHRAN, A.B. (1981), «SMALL BUSINESS TAUX DE MORTALITÉ: UNE REVUE DE LA LITTÉRATURE», *Journal of Small Business Management*, vol.19, n ° 4, pages 50-59.)
16. **WICHMAN, H.(1983)**. "Accounting and marketing - Key small business problems", *American Journal of Small Business*, Vol.7, page 19-26 (Wichman, H. (1983), «Comptabilité et marketing - Principaux problèmes aux petites entreprises», *American Journal of Small Business*, Vol.7, pages 19-26)
17. **BATES, T. et NUCCI, A. (1989)**. "An analysis of small business size and rate of discontinuance", *Journal of Small Business Management*, Vol.27 (4), page1-7 (G. Bates, T. et Nucci, A. (1989), "Une analyse de la taille PETITES ENTREPRISES ET DES TAUX DE CESSATION», *Journal of Small Business Management*, Vol.27 (4), Pages 1-7)
18. **JULIEN, P.A. (2005)**. *Les PME : Bilan et perspectives*, 3e Edition, Presses InterUniversitaires,
19. **VAN CAILLIE, D. (2001)**. *Principes de comptabilite\_analytique et de comptabilite\_de gestion*, Les Editions de l'Universite\_de Lie\_ge, Lie\_ge, Belgique, page 249.
20. **VAN CAILLIE D., SANTIN S., CRUTZEN N. et KABWIGIRI C. (2006)**, "L'analyse e\_quilibre\_e des sympto\_mes de de\_se\_quilibre de la PME a\_reprendre, facteur\_cle\_du succe\_s du processus de reprise : le\_gitimation the\_orique et premie\_re validation empirique", *Communication aux Premie\_res Journe\_es G. Doriot, Normandie, mars*,
21. **LUOMA, M. and LAITINEN, E.K. (1991)**. "Survival analysis as a tool for company failure prediction", *Omega* (A. Luoma, M. et LAITINEN, E.K. (1991), "analyse de survie comme un outil de prédiction des défailances d'entreprise», *OMEGA*
22. **CRUTZEN, N. et VAN CAILLIE, D. (2007)**. "The prevention of business failure : a state of the art", *Soumis* (H. Crutzen, N. et Van Caillie, D. (2007a), «La prévention de la défaillance d'entreprise: un état de l'art", *Soumis*)
23. **CRUTZEN, N. et VAN CAILLIE, D. (2007)**. "L'enchai\_nement des facteurs de de\_faillance de l'entreprise : une re\_conciliation des approches organisationnelles et financie\_res", *Communication pre\_sente\_e lors du 28e\_me Congre\_s Annuel de l'Association Franc\_aise de Comptabilite\_*, Poitiers, Mai 2007.
24. **WEITZEL, W. et JONSSON, E. (1989)**. "Decline in Organizations: A literature Integration and Extension", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 34, page 91-109 (WEITZEL, W. et JONSSON, E. (1989), "Le déclin dans les organisations: une intégration littérature et d'extension», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 34, pages 91-109)
25. **D'AVENI, R. (1989)**. "The Aftermath of organizational decline: a longitudinal study of the strategic and managerial characteristics of declining firms", *Academy of Management Journal*, Vol. 32, n°3, page. 577-605 L. D'Aveni, R. (1989), "LE LENDEMAIN DU DÉCLIN

DE L'ORGANISATION: une étude longitudinale sur les caractéristiques stratégiques et managériales du déclin des entreprises", *Academy of Management Journal*, vol. 32, N° 3, pages 577-605

26. **OOGHE, H. et DE PRIJCKER, S. (2006)**, "Failure processes and causes of company bankruptcy : a typology", Working Paper Series, Vlerick Leuven Gent Management School (Ooghe, H. et DE PRIJCKER, S. (2006), «Les processus d'échec et les causes de défaillances des entreprises : Une typologie», Working Paper Series, Vlerick Leuven Gent Management School)
27. **KOENIG, G. (1985)**, "Entreprises en difficulté : des symptômes aux remèdes", *Revue Française de Gestion*, janvier-février, pages 84-92,
28. **THORNHILL, S. et AMIT, R. (2003)**, "Learning about Failure : Bankruptcy, Firm Age and the Resource-Based View", *Organization Science*, Vol.15, n°5, page.497-509 (THORNHILL, S. et Amit, R. (2003), «À propos de PANNE: AGE CABINET faillite, et la théorie des ressources BASE», ORGANISATION DES SCIENCES, Vol.15, N° 5, Pages 497-509)
29. **MALECOT, J-F. (1981)**, "Les défaillances : un essai d'explication", *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, pages 10-19,
30. **STINCHCOMBE, A.L. (1965)**, "Social structure and organisations" in J.G. MARCH (ed.), *Handbook of Organisations*, Chicago: Rand McNally, page.142-193 (Stinchcombe, AL (1965), «STRUCTURE SOCIALE ET ORGANISATIONS" dans JG MARS (éd.), *Handbook of ORGANISATIONS DE CHICAGO: Rand McNally*, pages153-193)
31. **NEWTON, G.W. (1985)**, *Bankruptcy and Insolvency Accounting : Practice and procedure*, John Wiley and Sons, 3rd Edition, New York, page 790 (NEWTON, G.W. (1985), *COMPTABLE SUR LA FAILLITE ET L'INSOLVABILITÉ: pratique et procédure*, John Wiley and Sons, 3e édition, NEW YORK, page 790)
32. **ADIZES, I. (1988)**, *Corporate lifecycles : how and why corporations grow and die and what to do about it*, Englewood Cliffs : Prentice-Hall (Adizes, I. (1988), *des cycles de vie des entreprises: Comment et pourquoi les entreprises croissent et meurent et ce qu'il faut faire à ce sujet*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall)
33. **ROBBINS, S.R. (1990)**, *Organization theory - Structure, design and applications*, 3rd Edition, London : Prentice-Hall International (ROBBINS, S.R. (1990), *théorie des organisations - Structure, conception et APPLICATIONS*, 3e édition, Londres: Prentice-Hall INTERNATIONAL)
34. **VAN WYMEERSCH, C. et WOLFS, A. (1996)**, "La "trajectoire de faillite" des entreprises: une analyse chronologique sur base des comptes annuels", *Cahiers de la Faculté des Sciences Economiques et Sociales*, n°172, page 32.
35. **LAITINEN, E.K. (1991)**, "Financial ratios and different failure processes", *Journal of Business, Finance and Accounting*, septembre, page. 649-673 (LAITINEN, E.K. (1991), «Ratios financiers et les processus de défaillance différents», *Journal of Business, Finance et Comptabilité*, septembre, pp 649-673)
36. **BALCAEN, S. et OOGHE, H. (2006)**, "The exit path of failing firms: Which factors determine the time to exit?", Working Paper Series, Vlerick Leuven Gent Management School (A. BALCAEN, S. et Ooghe, H. (2006), "la trajectoire de sortie des entreprises défaillantes : Lequel détermine le temps de sortir?", Working Paper Series, Vlerick Leuven Gent Management School)
37. **SENAT** - Rapport n° 3651 de M. Xavier de Roux sur la mise en application de la loi n° 2005-845
38. **SENAT** - Étude de législation comparée n° 135, juin 2004 - La sauvegarde des entreprises en difficulté
39. **ASSEMBLEE NATIONALE** - Loi n°2005-845 du 26 juillet 2005 de sauvegarde des entreprises
40. **PIERRE VERNIMMEN (2011)**, *la Finance d'entreprise* (Dalloz)
41. **PAOLI GAGIN & DE LALANDE** (mars 2003), *le Capital Risque* (auteurs - Pratiques - Outils) Qualino Editeur

## WEBOGRAPHIE :

- INSEE - Défaillances d'entreprises selon l'activité économique  
[http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?ref\\_id=NATTEF09111](http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?ref_id=NATTEF09111)
- INSEE - Défaillances d'entreprises : -2,8 % en février 2011-  
<http://www.insee.fr/fr/themes/info-rapide.asp?id=71>
- INSEE - Insee Aquitaine - Défaillances d'entreprises (données brutes)  
[http://www.insee.fr/fr/publications-et\\_services/](http://www.insee.fr/fr/publications-et_services/)
- INSEE - Insee Aquitaine - La région et ses départements : entreprises  
<http://insee.fr/fr/regions/aquitaine/reg-dep.asp?theme=9&suite=1>
- INSEE - [PDF] L'année économique et sociale 2010 en Aquitaine  
[http://www.insee.fr/fr/insee\\_regions/aquitaine/themes/dossiers/dos74\\_aes2010/dos74\\_demoent.pdf](http://www.insee.fr/fr/insee_regions/aquitaine/themes/dossiers/dos74_aes2010/dos74_demoent.pdf)
- ALTARES - [PDF] defaillances - sauvegardes\_T1\_2011-.indd  
<http://www.altares.fr/index.php/component/.../84-etude-defaillance-t1-2011>
- CREDIT MANAGER - Des défaillances d'entreprises encore nombreuses en 2011  
<http://creditmanager.canalblog.com/archives/2011/04/06/20709498.html>
- FIGARO - Créations et défaillances d'entreprises ralentissent  
<http://www.lefigaro.fr/conjoncture/2010/10/25/04016-20101025ARTFIG00719-creations-et-defaillances-d-entreprises-ralentissent.php>
- INSEE - VECM3 - MODELE A CORRECTION D'ERREUR ET APPLICATION - L'APPROCHE DE JOHANSEN (1998)  
<http://helene-hamisultane.voila.net/travaux/MCE.pdf>
- INSEE - Nomenclature d'activités française - NAF rév. 1, 2003  
<http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=nomenclatures/naf2003/naf2003.htm>  
<http://www.insee.fr/fr/methodes/nomenclatures/naf2003/pdf/guide.pdf>
- BODACC - Surveillance BODACC des Procédures Collectives  
<http://www.cartegie.com/surveillance-bodacc-procedures-collectives.html>
- ALTARES Evolution des défaillances d'entreprises par région (1er trimestre 2011)  
<http://altares.fr/index.php/publications/etudes-altares/defaillances-dentreprises>
- EXPANSION - Défaillances d'entreprises: les TPE en première ligne - LExpansion.com  
[http://lexpansion.lexpress.fr/economie/defaillances-d-entreprises-les-tpe-en-premiere-ligne\\_251144.html](http://lexpansion.lexpress.fr/economie/defaillances-d-entreprises-les-tpe-en-premiere-ligne_251144.html)
- BODACC - Redressement et liquidation judiciaire  
<http://www.lerecouvrement.com/rjlj.html>
- BANQUE DE France - [PDF] Stat Info - Les défaillances d'entreprises en France - Methode  
<http://www.banque-france.fr/fr/statistiques/telechar/economie/entreprises/defaillance-methodo.pdf>
- DELOITTE - Les entreprises en difficulté en France, 2010 l'année de la reprise ?  
[http://www.deloitte.com/assets/Dcom-France/Local%20Assets/Documents/Vos%20Enjeux/BFR/Etude-Defaillance\\_2010.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-France/Local%20Assets/Documents/Vos%20Enjeux/BFR/Etude-Defaillance_2010.pdf)
- AFFACTASSUR Créations et défaillances d'entreprises - Affectassur  
<http://www.affectassur.com/news/entreprises-creations-defaillances.html>
- AFFACTASSUR Créations et défaillances d'entreprises - Affectassur  
<http://www.affectassur.com/news/entreprises-creations-defaillances.html>
- ALSACECO - [PDF] DROITS DES CREANCIERS OUVERTURE D'UNE PROCEDURE COLLECTIVE SUR  
[http://www.alsaeco.com/publicmedia/pdf/DROITS\\_DES\\_CREANCIERS.pdf](http://www.alsaeco.com/publicmedia/pdf/DROITS_DES_CREANCIERS.pdf)
- E-AFFACTURAGE - Défaillances des entreprises et cessation d'activité en 2008  
[http://www.e-affacturage.fr/actualite/defaillances\\_entreprises\\_2008.html](http://www.e-affacturage.fr/actualite/defaillances_entreprises_2008.html)
- ALTARES - [PDF] BILAN 2008 - LES DEFAILLANCES ET SAUVEGARDES D'ENTREPRISES EN France  
<http://www.lefigaro.fr/assets/pdf/altares.pdf>
- LEGIFRANCE - Ordonnance n° 2008-1345 du 18 décembre 2008 portant réforme du droit des entreprises en difficulté  
<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000019951175&dateTexte=&oldAction=rechJO&categorieLien=id>
- FUSIONS ET ACQUISITIONS MAGAZINE- [PDF] La re\_ forme des proce\_dures collectives  
[http://www.fusions-acquisitions.fr/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=828](http://www.fusions-acquisitions.fr/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=828)