COMMISSION PROSPECTIVE & PRÉSIDENTIELLE 2017

10 RECOMMANDATIONS AFIN DE PRÉSERVER LES ENTREPRISES, L'EMPLOI & FAVORISER L'INVESTISSEMENT

MARS 2017

ARE
association pour le retournement des entreprises

RECOMMANDATIONS DE L'ARE
COMMISSION PROSPECTIVE & PRÉSIDENTIELLE 2017

10 RECOMMANDATIONS AFIN DE PRÉSERVER LES ENTREPRISES, L'EMPLOI & FAVORISER L'INVESTISSEMENT

MARS 2017

ARE
association pour le retournement des entreprises

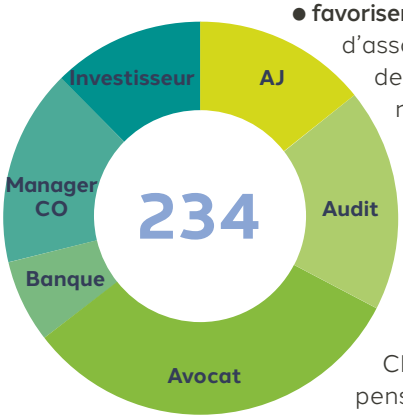
PRÉSENTATION DE L'ARE

L'Association pour le Retournement des Entreprises (ARE) s'est constituée en 2002 et a pour vocation de regrouper l'ensemble des professionnels (avocats, experts-comptables, conseils, mandataires ad hoc, banquiers, fonds d'investissement, managers de crise, etc.) impliqués de façon régulière dans les opérations de retournement, de refinancement ou de restructuration.

Unique en France par son caractère pluridisciplinaire, l'ARE réunit d'ores et déjà 234 membres.

L'association poursuit les objectifs essentiels suivants :

- **développer** une culture de la prévention des difficultés ;
- **former** un noyau dur de membres pour lesquels les plus hauts standards d'expérience sont requis et favoriser le recrutement de personnes adhérant aux principes fondateurs d'éthique et de compétence ;
- **favoriser** la compréhension et la connaissance des techniques et impératifs du retournement par la communauté des affaires, les organismes gouvernementaux et législatifs et les médias ;
- **maintenir** et améliorer la performance des professionnels du retournement et de la restructuration en adoptant les plus hauts standards de recrutement, de gestion et d'autocontrôle des membres afin d'établir un label de qualité et une qualification professionnelle ;
- **favoriser** la création d'un réseau européen regroupant par le biais d'associations identiques les professionnels impliqués dans des opérations complexes et internationales pour favoriser l'émergence d'une « best practice » européenne.



L'association publie chaque trimestre « l'Indicateur Avancé des Difficultés des Entreprises », véritable baromètre de la prévention. Les informations recueillies permettent d'appréhender le profil des entreprises en difficultés financières et de mettre en lumière les résultats des actions engagées pour les résoudre.

Chaque année, l'ARE remet le « Prix Ulysse » qui récompense le meilleur retournement d'entreprise.

A PROPOS

Les présentes recommandations de l'Association pour le Retournement des Entreprises (ARE) sont le fruit d'une consultation de l'ensemble de ses membres et de la participation active d'un groupe de travail de vingt professionnels aguerris.

Selon l'ensemble de ces experts du retournement des entreprises, le droit pourrait être encore plus favorable au développement des entreprises, à la création d'emplois et à l'investissement.

> UN DROIT INCITATIF

Le droit des entreprises en difficulté évolue au gré de dossiers emblématiques et les dernières réformes, bien qu'ayant constitué de réelles avancées, saluées par les praticiens, ne l'ont pas rendu pour autant pleinement incitatif pour les acteurs économiques qui y sont confrontés.

Le nombre de procédures de sauvegarde reste limité et ne représente encore que 2% des procédures collectives ouvertes en France en 2015[1]. Le législateur a pourtant tenté, ces dernières années, de favoriser les procédures amiables et de trouver un équilibre entre les intérêts divergents de l'entreprise en difficulté et de ses partenaires.

Afin de favoriser l'investissement en France, le droit des entreprises en difficulté devrait être une smart law, un droit intelligent qui viserait à inciter plutôt qu'à décourager.

> UN DROIT COMPATIBLE AVEC LE DROIT DE L'UNION EUROPÉENNE

On peut également attendre du droit des entreprises en difficulté qu'il participe à un écosystème propice au développement de groupes multinationaux.

La recommandation qui vise à harmoniser les règles nationales des États membres en matière d'insolvabilité[2] et la proposition de directive de la Commission européenne préconisent notamment l'adoption de règles plus cohérentes et plus efficaces afin d'optimiser les rendements des différents créanciers et investisseurs.

> UN DROIT SIMPLE ET LISIBLE

Véritable millefeuille pour les uns ou maquis pour les autres, le droit est devenu parfois trop complexe.

Il apparaît dès lors indispensable d'harmoniser les branches du droit qui ont une influence sur les entreprises en difficulté afin de rendre notre droit lisible et accessible à tous.

JEAN-DOMINIQUE DAUDIER DE CASSINI

Président de l'ARE

VIRGINIE VERFAILLIE TANGUY

Membre du bureau de l'ARE en charge de la Commission Prospective & Présidentielle 2017

ARUNA SOOGRIM

Rédactrice de la Commission Doctorante

1. Source : Altares/Deloitte

2. Recomm. Comm. (UE), 12 mars 2014, relative à une nouvelle approche en matière de défaillance et d'insolvabilité des entreprises ; Comm. (UE) 2016/723 final, commun. 22 nov. 2016, IP/16/3802, relative à une nouvelle approche en matière d'insolvabilité des entreprises en Europe : promouvoir la restructuration précoce pour soutenir la croissance et protéger les emplois ; prop. Dir. COM (2016) 723 final.

10 RECOMMANDATIONS

CONSTATS

1 Le droit français est favorable au sauvetage des entreprises mais le taux de 90% de liquidations judiciaires sur les 63 000 défaillances annuelles ne le reflète pas. En effet, ce chiffre englobe les liquidations judiciaires directes ou quasi-immédiates dont beaucoup concernent des entreprises sans salarié et ne tient pas compte des procédures amiables dont le taux de réussite est de l'ordre de 70%.

2 Les sociétés et notamment les TPE qui éprouvent des difficultés sont aujourd'hui sous-capitalisées, peu financées, elles n'intéressent personne et les crédits sont insuffisants pour assurer la pérennité de leur activité.

3 La sauvegarde ou le redressement judiciaire permettent à l'entreprise de geler ses dettes antérieures. Cependant la loi prévoit des exceptions qui rendent ce gel inefficace.

4 Plusieurs années après l'adoption de plans de redressement, les sources de financement sont encore rares, voire inexistantes pour les entreprises qui n'ont plus accès au crédit bancaire.

5 Nonobstant les efforts consentis par la majorité des créanciers, certains plans ne peuvent pas être adoptés en raison du blocage de créanciers qui font primer leurs intérêts individuels.

6 Les contrats peuvent devenir excessivement onéreux pour une entreprise rencontrant des difficultés telles qu'elle doit se placer sous la protection du tribunal.

7 Les exigences des procédures de droit social sont incompatibles avec les urgences auxquelles doivent faire face les entreprises en difficulté. Elles ne permettent pas de sauver les emplois qui pourraient l'être.

8 Les licenciements pour motif économique peuvent être remis en cause alors même qu'ils interviennent à la suite de plans de cession en redressement ou liquidation judiciaires.

9 Le « dépôt de bilan » est stigmatisé comme un échec personnel pour le dirigeant.

10 Lorsque le recouvrement des actifs est insuffisant pour rembourser l'intégralité des dettes d'une entreprise, le dirigeant peut, en dépit de sa bonne foi, être condamné à les payer pour une faute qui n'a que partiellement contribué à la défaillance.

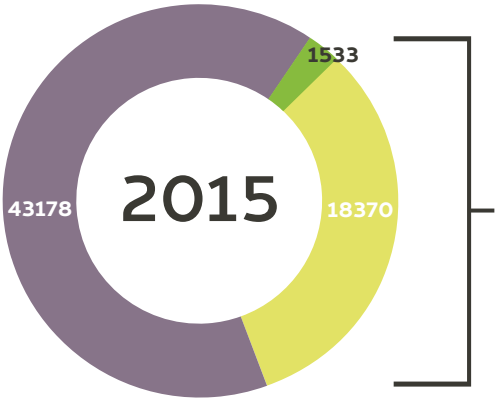
SOLUTIONS
1 Consolider et affiner les outils de statistiques relatifs à la défaillance pour que les données collectées reflètent la réalité économique et mesurent l'efficacité des procédures collectives notamment en termes d'emplois sauvés par rapport aux emplois menacés dans les entreprises qui peuvent être redressées.
2 Inciter fiscalement l'investissement dans les sociétés susceptibles d'être redressées.
3 Limiter les exceptions au gel des dettes antérieures afin de donner à l'entreprise les moyens du rebond.
4 Inciter le financement des entreprises qui ont surmonté leurs difficultés en instituant un privilège pour tout apport en trésorerie consenti dans les deux ans de l'arrêté du plan.
5 Rééquilibrer les rapports de force entre les créanciers financiers en tenant compte des sûretés et des accords de subordination dans les comités de créanciers.
6 Permettre l'adaptation des contrats en cours déséquilibrés, nécessaires à l'exploitation de l'entreprise en difficulté.
7 Simplifier les obligations et procédures de droit social dans les entreprises en difficulté pour en assurer un meilleur redressement et le maintien de l'emploi.
8 Sécuriser les licenciements pour motif économique notamment lorsqu'ils sont consécutifs à des reprises en procédure collective afin de limiter le contentieux prud'homal.
9 Consacrer un droit au rebond pour les dirigeants en leur permettant de bénéficier du plan de redressement lorsqu'ils se sont portés caution et en supprimant, sauf condamnation personnelle, les mentions de l'échec économique sur tous les registres.
10 Soumettre la responsabilité financière des dirigeants aux principes de la responsabilité civile.

STATISTIQUES

Les tribunaux de commerce, l'Observatoire consulaire des entreprises en difficulté (OCED), Altares et Deloitte, le Conseil national des administrateurs judiciaires et mandataires judiciaires (CNAJMJ) et l'Association pour le régime de garantie des salaires (AGS) recueillent régulièrement différentes données sur le traitement des entreprises en difficulté.

Pour autant, il n'existe pas d'outil unique de statistiques permettant de communiquer sur les taux de réussite des procédures de restructuration et les emplois sauvegardés.

Nombre d'ouverture de procédures collectives



seules 20.000 entreprises peuvent être sauvegardées et restructurées, 54% des emplois préservés.

Sauvegarde[3] Redressement judiciaire Liquidation judiciaire directe

Ces chiffres sont à relativiser au regard :

- **de la création d'entreprise** puisque le nombre de procédures collectives ne représente que 12 % du nombre de créations d'entreprises (525.000) ;
- **des emplois menacés :**
  - 30 % des défaillances n'ont aucune conséquence sur l'emploi,
  - seulement 1.692 procédures, soit moins de 3 % des défaillances, concernent des entreprises de plus de 20 salariés, soit 90.000 emplois sur un total de 235.000 emplois menacés.

1 CONSOLIDER ET AFFINER LES DONNÉES RELATIVES À LA RESTRUCTURATION EN UN OUTIL UNIQUE

● En l'absence d'outil unique de statistiques, il est difficile de croiser les données qui proviennent de sources différentes et de communiquer sur les taux de réussite des procédures de restructuration et des emplois sauvegardés . Or, en 2015, environ 2.000 procédures amiables recouvraient deux fois plus d'emplois qu'en procédure collective et affichaient un taux de réussite de l'ordre de 70%. Cette même année, l'AGS a créé 26.589 affaires dont 86 % concernaient des entreprises de moins de dix salariés et la moitié des entreprises d'un à deux salariés.

Il ne nous semble dès lors pas cohérent, après les différentes réformes du droit des entreprises en difficulté visant à le rendre plus attractif et sophistiqué de parler de 60.000 « dépôts de bilan » par an.

> Il serait plus pertinent de tenir compte de la structure de l'entreprise, du chiffre d'affaires, du montant du passif renégocié et des emplois préservés par rapport aux emplois menacés.

● A cet égard, la proposition de directive du 22 novembre 2016 invite les Etats Membres à recueillir annuellement des données fiables afin d'évaluer de manière précise l'impact de la directive et l'efficacité des procédures collectives en fonction de la taille de l'entreprise, du nombre de salariés et de la personnalité juridique du débiteur (personne physique ou morale)[4].

3. Notons que deux ans après l'entrée en vigueur des ordonnances des 12 mars et 26 septembre 2014, seulement cinq procédures de sauvegardes accélérées ont été ouvertes : Rép. Min. n° 84233, M. Pierre Morel-A-L'Huissier: JOAN 6 septembre 2016, p.7996.

4. Comm. (UE) 2016/723 final, commun. 22 nov. 2016, IP/16/3802, relative à une nouvelle approche en matière d'insolvabilité des entreprises en Europe : promouvoir la restructuration précoce pour soutenir la croissance et protéger les emplois ; prop. Dir. COM (2016) 723 final, (42), p.35, art. 29 p. 52-53.

FAVORISER LE FINANCEMENT DES ENTREPRISES EN DIFFICULTÉ

Les entreprises en difficulté sont aujourd'hui souvent sous-capitalisées et peu financées par l'actionnaire. Les fonds de retournement s'intéressent principalement aux entreprises d'au moins 50 millions d'euros de chiffre d'affaires et le crédit fournisseur et la mobilisation de créances sont bien souvent insuffisants pour assurer la pérennité de l'activité.

● Bien que les délais de paiement aient été encadrés[5] et les sanctions en cas de non-respect de ces derniers alourdies[6], les retards de paiement restent l'une des principales causes de difficultés des entreprises, notamment des TPE et PME qui peinent à régler leurs factures.

Au regard de l'impact de ces retards sur la trésorerie des entreprises et du faible nombre de sanctions prises par la DGCCRF en 2016 (34)[7], l'ARE au même tire que l'Association française en faveur de l'institution consulaire (AFFIC), appelle de ses vœux la création d'une responsabilité des personnes morales lorsque le non-respect des délais légaux de paiement a conduit à un état de cessation des paiements. Toutefois si le client démontre que les retards sont dus à ceux qui lui sont imposés par ses propres clients, ces derniers verront leur responsabilité engagée. Cette action pourra être exercée par l'administrateur, le mandataire ou le liquidateur judiciaire et par le commissaire à l'exécution du plan.

● En prévention ou au cours des procédures collectives mais aussi plusieurs années après, les sources de financement sont rares voire inexistantes et les entreprises se retrouvent bien souvent asphyxiées, le gel du passif antérieur n'ayant plus l'effet de ballon d'oxygène.

D'une part, les établissements bancaires sont soumis à une réglementation prudentielle européenne (actuellement Bâle III) qui, du

5. Les délais de paiement ont été encadrés par la loi LME du 4 août 2008 et plus récemment par la loi Macron du 6 août 2015 (C. com., art. L.441-6 et L.443-1).

6. La loi Sapin 2 du 9 décembre 2016 porte de 375 000 à deux millions d'euros le montant des amendes administratives encourues par une personne morale en cas de non-respect des délais de paiement en application des articles L. 441-6 et L. 443-1 du Code de commerce (L. n° 2016-1691, 9 déc. 2016, relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, art. 123).

7. http://www.economie.gouv.fr/dgccrf/sanctions-delais-paiement

fait des ratios de solvabilité imposés[8], et du renforcement des exigences prudentielles concernant le risque de contrepartie, éprouvent quelques difficultés à financer les entreprises en retournement.

D'autre part, les créanciers bénéficiaires d'un droit réel exclusif au titre de propriétés-sûretés ou d'une action directe exercent un pouvoir de nuisance parfois incompatible avec l'objectif de sauvegarde de l'entreprise.

- La période d'observation est souvent financée par les fournisseurs du débiteur.

Or, lorsque la procédure est convertie en liquidation judiciaire à la suite de l'adoption d'un plan de cession totale par exemple, ces créanciers postérieurs utiles perdent le droit de priorité qui leur permet de bénéficier du paiement à l'échéance et le privilège de procédure dont ils bénéficient à défaut, est primé par d'autres créanciers dont notamment l'AGS au titre de son superprivilège.

Ils perdent, dès lors, toute chance d'obtenir le paiement des créances dues ou des prestations fournies au débiteur alors même qu'ils ont contribué à la poursuite de l'activité. Ces créanciers devraient pouvoir être payés avec les créances clients qu'ils ont permis de générer.

- Enfin, les sommes consignées à la Caisse des dépôts et consignations par les mandataires judiciaires, qui n'ont pas pu être réparties entre les créanciers bénéficiaires, sont acquises à l'Etat dans un délai de trente ans[9] alors qu'elles devraient bénéficier aux créanciers victimes de la faillite de leur débiteur.

Lorsque les créanciers figurant sur l'état de collocation déposé au greffe ne peuvent plus être retrouvés et qu'ils ne se sont pas manifestés dans le délai d'un an à compter du dépôt de cet état, ces sommes pourraient être réparties entre les créanciers

8. Ratio de 8 % de fonds propres / actifs à risque pondéré (Risk-weighted assets/RWA)

9. CMF, art. L.518-24

FAVORISER LE FINANCEMENT DES ENTREPRISES EN DIFFICULTÉ

[SUITE]

subsistants dans le respect des règles de répartition. Après accomplissement des diligences nécessaires pour retrouver les créanciers, le solde résiduel pourrait être affecté dans un délai d'un an à un fonds de retournement ou au fonds de fonds de retournement (FFR) dont la gestion a été confiée à la BPI afin de permettre la sauvegarde des entreprises en difficulté.

2 INCITER FISCALEMENT L'INVESTISSEMENT DANS LES SOCIÉTÉS SUSCEPTIBLES D'ÊTRE REDRESSÉES

● Le tissu économique français est composé à 94% de très petites entreprises (TPE) de moins de dix salariés et dont le chiffres d'affaires ou le total du bilan est de moins de deux millions d'euros. Afin de les préserver, il est suggéré :

- de faire appel aux investisseurs personnes physiques (business angels, crowdfunding, environnement familial et amical) en instaurant un mécanisme similaire à celui institué par la loi TEPA et
- de favoriser des réseaux d'accompagnement à l'instar de Yonne Création, qui octroie des prêts de transition.

> Introduire des réductions fiscales à l'impôt sur le revenu et à l'impôt de solidarité sur la fortune en cas de souscriptions au capital de TPE dans le cadre d'une augmentation de capital prévue par le projet de plan de sauvegarde ou de redressement, la réduction fiscale ne pouvant être acquise qu'à l'arrêté dudit plan [10].

● Les investisseurs ne sont pas incités à renforcer les fonds propres des sociétés en difficulté car ils sont imposés lorsqu'ils convertissent au capital des créances acquises à un prix inférieur à leur valeur nominale, sauf si ces créances ont été acquises auprès d'un créancier tiers non lié à l'acquéreur ou à la société débitrice.

> Étendre ce régime de neutralisation du profit virtuel aux créances acquises auprès d'un actionnaire contrôlant la société débitrice lorsque cette dernière, dont les fonds propres sont ainsi renforcés par le nouvel investisseur, fait l'objet d'un protocole de conciliation constaté ou homologué, d'un plan de sauvegarde ou de redressement.

10. Dans la limite de 200.000€ par société ou de 100.000 euros pour une société de transport sur les trois derniers exercices fiscaux afin d'éviter que ces aides d'état aient à être notifiées à la Commission européenne.

3 LIMITER LES EXCEPTIONS AU GEL DES DETTES ANTÉRIEURES EN SAUVEGARDE ET EN REDRESSEMENT

● Les entreprises qui ont affecté les actifs dont elles étaient propriétaires en garantie d'un financement peuvent être pénalisées. Les créanciers peuvent paralyser toute possibilité de redressement en opposant leur droit de propriété à la procédure afin d'être immédiatement payés.

La multiplication des dérogations à l'interdiction des paiements (actions directes, droits de rétention ou clauses de réserve de propriété, etc.) a considérablement réduit l'effet salvateur de la période d'observation. Au lieu de bénéficier d'un rétablissement de leur trésorerie, les entreprises en sauvegarde ou en redressement judiciaire sont ainsi rapidement privées d'une réserve de trésorerie, pourtant indispensable à la recherche d'une solution de redressement pérenne.

> Aligner les droits du transporteur qui bénéficie d'une action directe à l'égard du fournisseur et du client (loi Gayssot)[11] sur ceux :

- **des sous-traitants[12] (loi 1975) afin que le transporteur ne puisse solliciter le paiement à son client que si le client n'a pas déjà payé (éviter un double paiement) ;**
- **des créanciers bénéficiant d'une clause de réserve de propriété en ce qu'il est possible de solliciter auprès du juge-commissaire des délais de paiement[13].**

● Le crédit-bail mobilier est le premier mode de financement des TPE-PME. Or il est traité dans le cadre des procédures collectives uniquement sous l'aspect du droit de propriété. Aligner le traitement du crédit-bail sur celui du crédit bancaire libérerait l'entreprise et maximiserait ses chances de continuation et/ou de cession.

> Permettre un gel des échéances du crédit-bail mobilier au cours de la période d'observation en sauvegarde et en redressement judiciaire.

11. Codifiée au sein du Code de commerce, v. not. l'article L.132-8.

12. Art. 12 de la loi du 31 décembre 1975 relative à la sous-traitance.

13. C. com., art. L.624-16, in fine.

FAVORISER LE FINANCEMENT DES ENTREPRISES EN DIFFICULTÉ

[SUITE]

4 FAVORISER LE FINANCEMENT DES PLANS

● Un plan de sauvegarde ou de redressement sur trois est inexécuté au bout de trois ans car l'entreprise a besoin d'investir pour rester compétitive, tenir compte des évolutions de la demande, de la concurrence et de l'innovation. Or la mobilisation des capacités humaines peut rapidement apparaître insuffisante, les capacités financières sont parfois principalement affectées au remboursement du plan et les entreprises en cours de plan n'ont plus accès au crédit bancaire.

> Créer un privilège de plan primant les créanciers antérieurs, similaire à celui prévu pour les accords de conciliation homologués, s'appliquant à tout apport ou engagement d'apport d'argent frais consenti à l'arrêté du plan, sous réserve que le tribunal valide que la rémunération requise ne soit pas excessive.

> Permettre également au commissaire à l'exécution du plan de saisir le tribunal en vue d'homologuer les apports d'argent frais réalisés durant les deux premières années du plan et non anticipés lors de l'arrêté du plan.

> Rapprocher le régime de la consultation des créanciers sur la modification du plan de celui applicable à l'examen initial du projet de plan afin d'asseoir la règle selon laquelle le défaut de réponse du créancier consulté dans un délai de 30 jours vaut acceptation.

RÉÉQUILIBRER LES RAPPORTS DE FORCE ET LES CONTRATS

Afin de favoriser la poursuite de l'activité d'une part, et l'adoption d'un plan de restructuration pour sauvegarder l'entreprise et par conséquent préserver les emplois d'autre part, il convient de corriger les dispositions relatives au fonctionnement des comités de créanciers et d'adapter celles relatives aux contrats en cours afin de permettre la révision des contrats déséquilibrés[14].

● Par réformes successives, le législateur a tenté de rééquilibrer les rapports de force entre l'entreprise en difficulté et ses partenaires.

Pour autant, il ne l'a fait que partiellement et il subsiste des distorsions soit parce qu'il est attribué un pouvoir de blocage artificiel à certains créanciers financiers, soit parce qu'il est impossible de réaménager des contrats indispensables à la poursuite de l'activité devenus excessivement onéreux pour l'entreprise en difficulté.

5 RÉÉQUILIBRER LES RAPPORTS DE FORCE ENTRE LES CRÉANCIERS FINANCIERS DANS LES COMITÉS DE CRÉANCIERS

● Il a été institué une procédure de sauvegarde financière accélérée pour les créanciers financiers afin de réunir les actionnaires, les créanciers obligataires et les créanciers bancaires.

Pour autant lorsque des comités doivent être constitués, ces créanciers financiers sont consultés distinctement dans le cadre du comité des établissements de crédit et de l'assemblée générale unique des obligataires. Cette séparation permet à ces derniers de refuser toute négociation voire de valoriser leur pouvoir de nuisance alors même que les obligataires sont souvent subordonnés et qu'ils peuvent de ce fait avoir perdu la valeur de la totalité de leur investissement.

> Fusionner le comité des établissements de crédit et l'assemblée générale unique des obligataires en un comité des créanciers financiers.

14. Au sens de l'article 1195 du Code civil.

● Les créanciers peuvent avoir contractuellement organisé entre eux une hiérarchie pour le paiement de leurs créances, notamment par une convention de subordination et déterminé des modalités de vote entre eux. Pour autant ces modalités de calcul des votes au sein du comité des établissements de crédit et de l'assemblée générale unique des obligataires n'étant pas clairement définies, l'administrateur judiciaire ne peut respecter la hiérarchie établie entre les créanciers dans l'attribution des droits de vote.

> Constituer au sein du comité des créanciers financiers, sur proposition du débiteur avec le concours de l'administrateur judiciaire, une ou plusieurs catégories distinctes de créanciers liés par une cause légitime de préférence légale et/ou conventionnelle (ex. : une convention de subordination) et des classes de créanciers sous-jacentes afin de respecter le classement des créanciers en fonction de leurs rangs ou de leurs intérêts.

- **Hors convention de subordination, les classes de créanciers sont composées des créanciers bénéficiant de la même typologie de sûreté[15].**
- **Avec convention de subordination, les classes de créanciers sont composées des créanciers de même rang de subordination** (créanciers senior, mezzanine, junior, equity…).

> Sécuriser la composition de ces catégories et classes de créanciers par ordonnance du juge-commissaire susceptible d'opposition devant le tribunal statuant en dernier ressort.

● Afin d'éviter que l'actionnaire contrôlant, au sens du livre II du Code de commerce[16], ne vienne diluer les droits de vote des créanciers de l'entreprise, il convient de neutraliser ses droits de vote lorsque le projet de plan lui réserve un meilleur sort que celui qui aurait été le sien en liquidation judiciaire.

15. Les créanciers chirographaires seraient réunis en une catégorie de créanciers distincte de celles réunissant des créanciers bénéficiant de sûretés, en prévision de la proposition de directive européenne sur l'harmonisation des droits nationaux sur l'insolvabilité et la restructuration des entreprises communiquée par la Commission européenne le 22 novembre 2016 (Comm. (UE) 2016/723 final, commun. 22 nov. 2016, IP/16/3802).

16. C. com., art. L.233-3

RÉÉQUILIBRER LES RAPPORTS DE FORCE ET LES CONTRATS

[SUITE]

> Exclure les créances en compte courant d'associé et le prêt d'actionnaire du comité des créanciers financiers lorsque le projet de plan réserve à l'associé un meilleur sort que celui qui aurait été le sien en liquidation judiciaire.

● En l'absence de clé de répartition des droits de votes entre les créanciers parties à un accord de subordination, il est accordé un pouvoir de blocage disproportionné aux créanciers subordonnés qui avaient pourtant accepté de participer aux risques de l'entreprise ou d'être désintéressés après les créanciers de rang supérieur.

> Instaurer une méthode de calcul des droits de vote permettant de favoriser le consensus au sein du comité des créanciers financiers.

● Pour le calcul des droits de vote des créanciers parties à une convention de subordination (voir l'exemple en annexe) :

> Les créanciers sont répartis par classe selon les différents rangs de subordination (créanciers senior, mezzanine, junior, equity…) de sorte que la majorité des deux tiers est calculée au regard du montant total détenu par classe de créanciers et non plus au regard de la totalité du passif financier.

> L'assiette du montant total des créances détenues par classe de créanciers est doublement augmentée :

i) à chaque décision prise à la majorité des deux tiers :

● La décision favorable au projet de plan prise à la majorité des deux tiers du montant total des créances détenues par une classe (ou groupe de classes), est réputée avoir été prise à l'unanimité pour l'ensemble des créanciers de cette classe (ou groupe de classes).

● À défaut d'accord à la majorité des deux tiers du montant total détenu par les membres d'une classe ou d'un groupe de classes, les droits de vote des créanciers sont comptabilisés au regard du principe du nominalisme des créances.

ii) du montant total des créances détenues par les membres des classes de rang inférieur :

- Le montant total des créances détenues par chaque classe de créanciers ayant voté favorablement au projet de plan s'additionne avec le montant total des créances détenues par la classe de rang inférieur.

> Le plan est adopté par le comité des créanciers financiers lorsque la somme des créances détenues par chaque catégorie de créanciers ayant approuvé le projet de plan est supérieure aux deux tiers du montant total des créances détenues par la totalité des créanciers financiers ayant exprimé un vote.

6 PERMETTRE L'ADAPTATION DES CONTRATS DÉSÉQUILIBRÉS DE L'ENTREPRISE EN DIFFICULTÉ

- Le nouveau droit des obligations consacre la possibilité pour le juge de procéder à l'adaptation d'un contrat lorsqu'un changement de circonstances imprévisible lors de la conclusion du contrat, rend son exécution excessivement onéreuse pour l'une des parties qui n'avait pas accepté d'en assumer le risque.

Les parties peuvent contractuellement renoncer à se prévaloir de l'imprévision pour renégocier leurs contrats et à saisir le juge pour le réviser. Cette renonciation à l'imprévision ne devrait pas faire obstacle à l'adaptation du contrat de l'entreprise en difficulté.

> Préciser qu'une clause de renonciation à l'imprévision ne fait pas obstacle à la renégociation des contrats dans le cadre des procédures préventives.

- Une entreprise se voyant contrainte de solliciter l'ouverture d'une procédure de sauvegarde ou de redressement judiciaire ne devrait pas être privée de la possibilité d'invoquer l'imprévision.

> Prévoir que toute clause de renonciation à l'imprévision sera réputée non écrite en cas de procédure collective.

> Rendre inopposable toute clause de solidarité entre le cessionnaire et le cédant en cas de cession du contrat de bail.

AMÉLIORER LE DROIT DE LA RESTRUCTURATION SOCIALE

En 2015, 235.000 emplois étaient menacés dans le cadre des procédures judiciaires et environ le double dans le cadre des procédures amiables. Les enjeux sociaux sont considérables et pourtant le droit de la restructuration sociale reste illisible et marqué par de nombreuses incertitudes.

- Dans un dossier emblématique de la place, la réintégration des salariés protégés non repris par le repreneur et dont le licenciement n'a pas été autorisé par l'inspection du travail, a entraîné outre une désorganisation importante, une charge financière correspondant à 10% de la masse salariale, soit 3 à 4% de la rentabilité.
- La loi de sécurisation de l'emploi a permis d'adapter le droit de la restructuration sociale aux entreprises en difficulté notamment en termes de délais mais de nombreuses procédures peuvent encore être simplifiées et les licenciements pour motif économique consécutifs à des reprises en procédure collective sécurisés, afin de limiter le contentieux.
- Il convient en effet d'assurer aux entreprises une meilleure lisibilité du droit social et aux salariés, un renforcement de leurs droits. A cet égard, il est urgent de rendre la portabilité des couvertures santé et prévoyance des salariés effective en cas de liquidation judiciaire de l'employeur[17].
- Il nous semble par ailleurs indispensable d'avoir un corpus unique de droit social pour les entreprises en difficulté.

17. Le gouvernement devait remettre au Parlement avant le 1er mai 2014, un rapport sur les modalités de prise en charge du maintien des v. L. n°2013-504, 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi, art. 4 ; Proposition de loi relative au maintien de la garantie complémentaire des salariés licenciés à la suite de la liquidation judiciaire de leur employeur, déposée à l'Assemblée nationale le 29 septembre 2015 : http://www.assemblee-nationale.fr/14/propositions/pion3085.asp

7 ADAPTER LES PROCÉDURES ET OBLIGATIONS DU DROIT SOCIAL AUX PROCÉDURES COLLECTIVES

● Améliorer la lisibilité du droit de la restructuration sociale

Les licenciements pour motif économique qui interviennent au cours de la procédure collective sont bien souvent inévitables et indispensables. Pourtant dans certaines situations, ils ne sont pas encadrés par des textes clairement déterminés.

> Introduire une disposition selon laquelle les décisions des tribunaux de commerce ou du juge-commissaire qui autorisent le licenciement dans le cadre d'une procédure collective constituent un motif économique.

> Prévoir des règles dérogatoires pour les licenciements collectifs pour motif économique hors PSE (licenciement collectif de moins de 10 salariés ou entreprises de moins de 50 salariés), notamment en termes de délais, à l'instar de ceux instaurés pour les licenciements prévus dans un PSE lorsqu'ils interviennent dans le cadre d'une procédure collective.

Afin de favoriser le dialogue social, avec des intervenants avertis des spécificités des procédures collectives, il convient d'établir une liste d'experts du comité d'entreprise et du CHSCT.

> Etablir une liste d'experts du comité d'entreprise et du CHSCT agréés à intervenir en procédure collective.

● Simplifier les obligations et procédures sociales

Si les délais ont déjà été raccourcis dans le cadre du redressement et de la liquidation judiciaire, le nombre et le périmètre des obligations incombant à l'employeur en difficulté sont en revanche quasiment les mêmes que pour les employeurs in bonis.

AMÉLIORER LE DROIT DE LA RESTRUCTURATION SOCIALE

[SUITE]

Or, ce sont ces obligations nombreuses et non adaptées pour la plupart au contexte particulier des entreprises en difficulté qui compliquent la mise en œuvre de la restructuration sociale d'une entreprise en procédure collective.

> Remplacer l'obligation d'information-consultation des institutions représentatives du personnel (ci-après les « IRP ») qui doit être mise en œuvre avant la demande d'ouverture d'une procédure de redressement ou de liquidation judiciaire en simple obligation d'information.

> Prévoir une prorogation automatique des mandats des IRP lorsqu'ils se terminent au cours de la procédure.

> Afin de permettre une prise en charge immédiate des créances salariales, prévoir :

- **que le représentant du comité d'entreprise ou le représentant des délégués du personnel « DP » le cas échéant, exerce les missions confiées au représentant des salariés.**
- **à tout le moins, la faculté de désigner concomitamment le représentant des salariés et le représentant du comité d'entreprise (ou des DP) avant l'audience d'ouverture.**

> Neutraliser en cas de procédure collective les délais prévus dans les conventions collectives lorsqu'ils sont plus longs.

8 SÉCURISER LES LICENCIEMENTS POUR MOTIF ÉCONOMIQUE CONSÉCUTIFS AUX REPRISES

● Les règles sociales actuelles ne favorisent pas les reprises intervenant dans le cadre d'une procédure collective. Au contraire, elles les complexifient à tel point qu'elles peuvent parfois mettre en péril le maintien de l'emploi.

> Sécuriser les licenciements en prévoyant qu'une fois autorisés par le tribunal de commerce par activité et par catégorie professionnelle[18], ils ne peuvent plus être remis en cause par la juridiction administrative en application des principes de séparation des pouvoirs et d'autorité de la chose jugée[19].

18. C. com., art. R.642-3 préc. ; R.631-36

19. V. l'arrêt du Conseil d'Etat du 21 octobre 2015, Clinique Vauban : « Considérant, en dernier lieu, qu'aux termes du troisième alinéa de l'article L. 642-5 du code de commerce : « Le jugement qui arrête le plan en rend les dispositions applicables à tous « ; qu'aux termes du

● Les dispositions relatives à l'application des critères d'ordre de licenciement par catégorie professionnelle ne permettent pas de tenir compte de la diversité des activités susceptibles d'être reprises dans le cadre d'un plan de cession.

> Permettre aux sociétés débitrices devant mettre en place des licenciements collectifs pour motif économique une application des critères d'ordre de licenciement par zone d'emploi hors PSE. *A ce jour, l'utilisation de la notion de zone d'emploi n'est possible que dans l'hypothèse d'un PSE.*

> Introduire la possibilité, dès lors qu'une branche d'activité peut être cédée dans le cadre d'un plan de cession partielle, de se prévaloir en premier lieu du critère de rattachement des salariés à l'activité cédée avant les critères d'ordre de licenciement pour déterminer les salariés qui doivent être transférés au repreneur.

> Préciser à l'article L.1233-5 du code du travail, qu'en cas de cession de branche d'activité, dans le cadre des plans de cession, les critères d'ordre de licenciement doivent être appliqués par catégories professionnelles et par activité[20].

● Le licenciement du salarié protégé est source d'insécurité tant pour le salarié qui est dans une situation d'attente et d'incertitude que pour le repreneur qui subit une éventuelle désorganisation et supporte un coût financier qui n'a pas été prévu en amont.

> Simplifier la procédure de licenciement et de transfert des salariés protégés en procédure collective.

- **Supprimer, en plan de cession et en liquidation judiciaire, l'autorisation de l'inspecteur du travail requise pour les salariés protégés.**
- **Prévoir, en cas de plan de sauvegarde et de redressement, que le défaut de réponse de l'inspection du travail dans un délai de 15 jours qui court à compter de la date de sa saisine vaut autorisation de licencier, et que ce délai de 15 jours ne peut être prorogé par l'inspecteur.**

deuxième alinéa de l'article R. 642-3 du même code : « Lorsque le plan de cession prévoit des licenciements pour motif économique, le liquidateur, ou l'administrateur lorsqu'il en a été désigné, produit à l'audience les documents mentionnés à l'article R. 631-36. Le jugement arrêtant le plan indique le nombre de salariés dont le licenciement est autorisé ainsi que les activités et catégories professionnelles concernées « ; qu'il résulte de ces dispositions que les catégories professionnelles déterminées par le jugement qui arrête le plan de cession et fixe le nombre de licenciements s'imposent au liquidateur ou à l'administrateur judiciaire pour le choix des salariés à licencier, ainsi qu'à l'autorité administrative chargée d'homologuer le document unilatéral de l'employeur déterminant le contenu du plan de sauvegarde de l'emploi » : CE, 21 octobre 2015, n°382633

20. L'article R. 642-3 du Code de commerce prévoit déjà que « Le jugement arrêtant le plan indique le nombre de salariés dont le licenciement est autorisé ainsi que les activités et catégories professionnelles concernées » mais rien n'est précisé pour le périmètre d'application des critères d'ordre de licenciement.

ACCOMPAGNER LE DIRIGEANT ET L'ENTREPRISE EN DIFFICULTÉ

Le droit français tend à favoriser la création d'entreprises et à protéger le patrimoine personnel de l'entrepreneur individuel[21]. Cependant, le dirigeant victime d'un accident de parcours ne dispose d'aucune protection et reste, tant dans les esprits que dans les textes, un failli qui doit répondre de ses actes sur son patrimoine personnel.

● Afin de ne plus marquer au fer rouge les dirigeants de bonne foi qui ont tenté de créer de la valeur et de l'emploi, il apparaît fondamental pour le droit français de consacrer un droit au rebond. Celui-ci offrira la possibilité à ces dirigeants d'entreprise – dont la moyenne d'âge rajeunie[22]–de rebondir et de recréer en s'appuyant sur les échecs passés pour mieux appréhender l'avenir.

● L'échec économique ne doit être une sanction juridique ni pour le dirigeant de bonne foi ni pour l'entreprise lorsqu'un plan assurant sa pérennité a été adopté.

9 CONSACRER UN DROIT AU REBOND

● Le dirigeant qui s'est porté caution peut bénéficier des dispositions du plan de sauvegarde et non de celles du plan de redressement. Ce traitement différencié était l'une des mesures devant inciter les dirigeants à anticiper les difficultés de l'entreprise et à solliciter l'ouverture d'une procédure de sauvegarde. Il n'a pas eu l'effet escompté puisque le nombre de procédures de sauvegarde reste limité. Cette mesure apparaît dès lors comme une sanction pour le dirigeant lorsqu'un plan de redressement a été adopté.

> Etendre la protection dont bénéficie le dirigeant caution personne physique en sauvegarde au redressement judiciaire (bénéfice des mesures du plan de redressement).

● Le dirigeant et les entreprises sont par ailleurs privés de financement du fait des indicateurs pénalisants du fichier bancaire des

21. En permettant la création d'un patrimoine d'affectation professionnelle dans le cadre d'une EIRL (C. com., art. L.526-6 à L.526-21) et en mettant à l'abri des créanciers professionnels sa résidence principale dans le cadre de la déclaration d'insaisissabilité (C. com., art. L.526-1 à L.526-5).

22. 51% des créateurs d'entreprises ont moins de 40 ans : http://www.cci.fr/web/creation-d-entreprise/le-profil-des-createurs

entreprises (FIBEN) et du fait de l'utilisation systématique de ces données par les banques destinataires de ces informations. Lorsqu'il existe des mandats sociaux multiples au sein de groupes de sociétés, le dirigeant peut être pénalisé en cas de restructuration de l'ensemble du groupe.

> Améliorer les indicateurs des dirigeants 050 et 060 :

- **Les indicateurs ne doivent pas pénaliser le dirigeant de plus de deux sociétés d'un groupe en procédure collective.**
- **Les indicateurs doivent être supprimés en cas d'ouverture d'une procédure collective à l'encontre d'une personne physique tant qu'elle n'a pas fait l'objet d'une sanction.**

> Limiter la mention au casier judiciaire aux banqueroutes.

● Au vu de la sophistication du droit des entreprises en difficulté, il apparaît également cohérent pour une simplification et une meilleure lisibilité du droit de remplacer la faillite personnelle par la seule et unique sanction professionnelle d'interdiction de gérer.

> Remplacer les dispositions relatives à la faillite personnelle par une interdiction de gérer renforcée plus efficace (rendre effectif le fichier des interdits de gérer[23]).

10 AMÉLIORER LE RÉGIME DE LA RESPONSABILTÉ FINANCIÈRE DES DIRIGEANTS

● L'action en responsabilité pour insuffisance d'actif est empreinte d'une sévérité historique et ne facilite pas le rebond des dirigeants de bonne foi dans un délai raisonnable.

Le tribunal qui sanctionne les dirigeants est celui de la procédure collective et l'action n'est bien souvent mise en œuvre que peu de temps avant l'expiration du délai de prescription de trois ans.

23. C. com., art. L.128-1 à L.128-5

ACCOMPAGNER LE DIRIGEANT ET L'ENTREPRISE EN DIFFICULTÉ

[SUITE]

> L'action en responsabilité pour insuffisance d'actif doit relever de la compétence du Tribunal de grande instance et se prescrire dans un délai d'un an à compter du prononcé de la liquidation judiciaire (contre trois actuellement).

- De manière tout à fait dérogatoire au droit commun de la responsabilité, les fautes de gestion des dirigeants de droit ou de fait d'une personne morale en liquidation judiciaire sont imprescriptibles. Ces dirigeants peuvent par ailleurs être condamnés à supporter la totalité de l'insuffisance d'actif alors même que les fautes de gestion reprochées n'ont que partiellement contribué à cette insuffisance d'actif.

> La faute de gestion doit être caractérisée par des critères objectifs[24] et commise dans un délai ne pouvant remonter à plus de trois ans avant la date du jugement d'ouverture de la procédure collective.

> Le dirigeant qui a commis une faute de gestion ayant contribué à l'insuffisance d'actif ne doit être condamné qu'à supporter la part du montant de l'insuffisance d'actif directement causée par sa faute (principe de la réparation intégrale) sous réserve que le tribunal dispose de la faculté de modérer (et non d'aggraver) la condamnation du dirigeant déclaré responsable au regard de sa situation personnelle, et notamment de ses facultés contributives.

24. L'article L.651-2 du Code de commerce précise dans sa version applicable depuis l'entrée en vigueur de la loi du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique que « Toutefois, en cas de simple négligence du dirigeant de droit ou de fait dans la gestion de la société, sa responsabilité au titre de l'insuffisance d'actif ne peut être engagée ». Bien que cet ajout semble surabondant, la faute de gestion ne pouvant être assimilée à une simple négligence, il traduit le manque de lisibilité s'agissant des critères qui caractérisent la faute de gestion.

ANNEXE

Exemple de répartition des droits de vote dans le cadre d'une catégorie de créanciers liés par une convention de subordination.

Les créanciers liés par la convention de subordination représentent 2.450 k€ de l'endettement de la société en sauvegarde.

- **CLASSE 1 : CRÉANCIERS SENIORS = 700 K€**

> Créancier A1..... 200 k€ soit..... 28,6 % de droits de vote
> Créancier B1..... 400 k€ soit..... 57,1 %
> Créancier C1..... 100 k€ soit..... 14,3 %

Dans cet exemple, les droits de vote sont accordés au regard non pas de l'intégralité du passif financier de la société mais seulement du montant total détenu par les créanciers de cette première classe. Si les créanciers A1 et B1 votent en faveur du projet de plan présenté par le débiteur avec le concours de l'administrateur judiciaire, la décision prise à la majorité des deux tiers du montant total détenu par cette classe de créanciers s'impose à tous.
Pour le calcul des droits de vote des classes de rang inférieur, la classe 1 sera réputée avoir voté favorablement pour le projet de plan à 100 % soit pour 700 k€ même si le créancier C1 a voté contre.

- **CLASSE 2 : CRÉANCIERS JUNIORS = 400 K€**

Avant dilution : majorité des 2/3 de 400 k€ requise
Les droits de vote sont attribués en fonction du montant total des créances détenues par cette classe de créanciers, soit 400 k€.
> Créancier A2..... 150 k€ soit..... 37,5 % de droits de vote
> Créancier B2..... 200 k€ soit..... 50,0 %
> Créancier C2..... 50 k€ soit..... 12,5 %

Après dilution : majorité des 2/3 de 1.100 K€ requise
L'assiette est augmentée des créances détenues par la classe 1 puisqu'elles s'additionnent avec le montant total des créances détenues par la classe de rang inférieur.

Les droits de vote sont attribués par rapport au montant total des créances détenues par la classe de créanciers 1, soit 700 k€ et par la classe de créanciers 2, soit 400 k€, soit 1.100 k€.
> Classe 1 ..... 700 k€ soit..... 63,6 % de droits de vote
> Créancier A2..... 150 k€ soit..... 13,6 %
> Créancier B2..... 200 k€ soit..... 18,2 %
> Créancier C2..... 50 k€ soit..... 4,6 %

La classe 1 a déjà voté favorablement et le créancier C2 vote pour le projet de plan également. La majorité des deux tiers étant atteinte, les créanciers des classes 1 et 2 sont réputés avoir voté pour le plan à l'unanimité soit pour un total de 1.100 k€.

CLASSE 3 : CRÉANCIERS DE LA MEZZANINE = 850 K€

Avant dilution : majorité des 2/3 de 850 k€ requise

> Créancier A3..... 400 k€ soit..... 47 % de droits de vote
> Créancier B3..... 150 k€ soit..... 17,7 %
> Créancier C3..... 300 k€ soit..... 35,3 %

Après dilution : majorité des 2/3 de 1.950 k€ requise

> Classes 1 & 2.....1.100 k€ soit..... 56,5 % de droits de vote
> Créancier A3..... 400 k€ soit..... 20,5 %
> Créancier B3..... 150 k€ soit..... 7,7 %
> Créancier C3..... 300 k€ soit..... 15,3 %

Le créancier B3 vote pour le projet de plan et les créanciers A3 et C3 votent contre.

La majorité des deux tiers du montant total de ces groupes de classes n'étant pas atteinte, le projet est approuvé pour 1.250k€ et refusé à hauteur de 700k€.

CLASSE 4 : CRÉANCIERS OBLIGATAIRES = 500 K€

Avant dilution : majorité des 2/3 de 500 k€ requise

> Créancier A4..... 100 k€ soit..... 20 % de droits de vote
> Créancier B4..... 150 k€ soit..... 30 %
> Créancier C4..... 250 k€ soit..... 50 %

Après dilution : majorité des 2/3 de 1.750 k€ requise

> Classes 1,2 & 3.....1.250 k€ soit..... 71,4 % de droits de vote
> Créancier A4..... 100 k€ soit..... 5,7 %
> Créancier B4..... 150 k€ soit..... 8,6 %
> Créancier C4..... 250 k€ soit..... 14,3 %

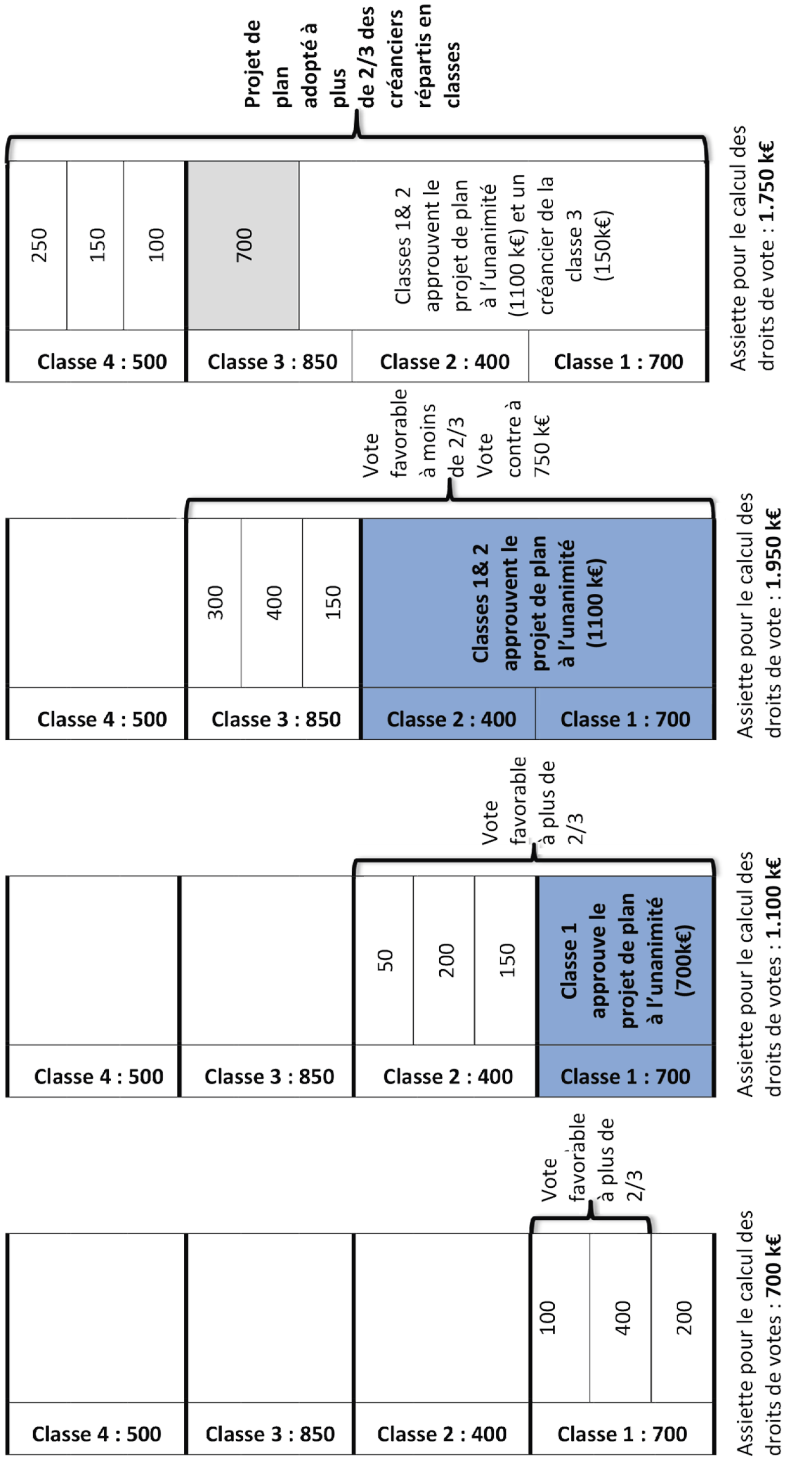
Les créanciers A4 et B4 votent pour le projet de plan. La majorité des deux tiers du montant total des classes 1, 2, des créanciers favorables de la classe 3 et de la classe 4 est atteinte de sorte que le plan est réputé avoir été approuvé à l'unanimité, soit à hauteur de 1.750 k€.

Après consultation de l'ensemble des classes et calcul des droits de vote au regard des deux nouvelles règles instituées,

> les créanciers sont favorables au projet de plan à hauteur de 1.750 k€
> les créanciers sont contre le projet de plan à hauteur de 700 k€.

La majorité des deux tiers du montant total du passif financier des créanciers de la subordination est atteinte (71%). Le projet de plan est donc voté par la catégorie des créanciers liés par un accord de subordination à l'unanimité, soit pour 2.450 k€.

Calcul des droits de vote des créanciers liés par une convention de subordination



REMERCIEMENTS AUX CONTRIBUTEURS

L'ARE remercie chaleureusement **Virginie Verfaillie Tanguy** qui a animé la Commission Prospective & Présidentielle 2017, les membres de la Commission ainsi qu'**Aruna Soogrim**, doctorante à l'Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne pour leurs précieuses contributions.

FAVORISER LE FINANCEMENT DES ENTREPRISES EN DIFFICULTÉ

- **Alexandra Bigot**, Avocat à la Cour, Willkie Farr & Gallagher
- **Baréma Bocoum**, Expert, KPMG
- **Christian Caviglioli**, Administrateur judiciaire, CBF Associés
- **Luc Merlin**, Expert, Tresoptim
- **Marie-Laure Tuffal Quidet**, Responsable Activités Affaires Spéciales, Crédit Agricole d'Ile-de-France
- **Martine Zervudacki-Farnier**, Avocat à la Cour, DS Avocats

RÉÉQUILIBRER LES RAPPORTS DE FORCE DANS LES CONTRATS ET LES PLANS

- **Guilhem Bremond**, Avocat à la Cour, Bremond & Associés
- **Hélène Bourbouloux**, Administrateur judiciaire, FHB
- **Jean-Dominique Daudier de Cassini**, Avocat à la Cour, Weil Gotshal & Manges
- **Françoise Maljean**, Responsable du Service Affaires Spéciales, Crédit Agricole d'Ile-de-France
- **Carole Martinez**, Administrateur judiciaire, BCM & Associés
- **Virginie Verfaillie Tanguy**, Avocat à la Cour, Bremond & Associés

AMÉLIORER LE DROIT DE LA RESTRUCTURATION SOCIALE

- **Déborah David**, Avocat à la Cour, Jeantet
- **Cécile Dupoux**, Avocat à la Cour, Hogan Lovells
- **Delphine Inesta**, Arcole Industries
- **Anne-Sophie Noury**, Avocat à la Cour, BDGS Associés

ACCOMPAGNER LE DIRIGEANT

- **Sophie Barbé**, Alixpartners
- **Nassim Ghalimi**, Avocat à la Cour, Veil Jourde
- **Michel Maire**, Dirigeants & Investisseurs
- **Gilles Roland**, Active'Invest

L'ARE remercie également les membres suivants qui ont accepté d'être auditionnés :
Christophe Ambrosi, Laurent Assaya, Agnès Aubry, Guy Azam, Jean-Pascal Beauchamp, Philippe Berteaux, Bertrand Biette, Nicolas Bourachot, Patrice Brignier, Jérôme Cabooter, Delphine Caramalli, Thibaud Caulier, David Chijner, Henri Chriqui, Claude Dampierre, Clotilde Delemazure, Ellen Delzant, Carole Dessus, Benoît Desteract, Antoine Diesbecq, Philippe

Dubois, Sandra Esquiva-Hesse, Guillaume Foucault, Alain Fribourg, Timothée Gagnepain, Thierry Grimaux, Joanna Gumpelson, Arnaud Joubert, Hubert Kirchner, Maurice Lantourne, Nicolas Laurent, Pascal Layet, Patricia Le Marchand, Alain Magnan, Xavier Mesguich, Nicolas Morelli, Maurice Picard, Catherine Poli, Guillaume Requin, Michel Resseguier, Douglas Rosefsky, Charles-Henri Rossignol, Eric Rouvroy, Philippe Saigne, Ludivine Sapin, Samuel Scherman, Gabriel Sonier, Christophe Thevenot, Jean-Pierre Tuvée, Olivier Tordjman, Daniel Valdman, Stéphane Vaney, Serge Vigier, Sébastien Vigreux

REMERCIEMENTS AUX EXPERTS

L'ARE remercie également les experts qui ont bien voulu être auditionnés afin d'apporter leur éclairage sur les recommandations :

- **Hector Arroyo**, Président de l'AJR, Avocat à la Cour, Bremond & Associés
- **Jean-Pascal Beauchamp**, Deloitte
- **Arthur Bertin**, Membre de l'AJR, Directeur adjoint Equitis
- **Patrick Coupeaud**, Juge consulaire
- **Emmanuel Drai,** Avocat Advocacy 4, Membre de l'AFFIC
- **Xavier Gelot**, Directeur de suivi de participations transverses, Pôle Fonds France Investissements Régions, Bpifrance
- **Thibault Lanxade**, Vice-président, MEDEF
- **Yves Lelièvre**, Président de la Conférence Générale des Juges Consulaires de France
- **Jean Messinesi**, Président du Tribunal de commerce de Paris,
- **Raymond de Pastor**, Médiateur du crédit délégué
- **Emmanuèle Péron,** Présidente du Pôle Droit de l'Entreprise, MEDEF
- **Fabrice Pesin**, Médiateur du crédit
- **Cassandre Porges**, Avocat à la Cour, Weil Gotshal & Manges
- **Jean-François Reignier**, Vice-président du Tribunal de commerce de Paris
- **René Ricol**, Associé fondateur Ricol Lasteyrie EY
- **Benoît Sellam**, Directeur général du FCDE
- **Joëlle Simon**, Direction Droit de l'Entreprise, MEDEF
- **Christophe Thévenot**, Vice-président du CNAJMJ

ASSOCIATION POUR LE RETOURNEMENT DES ENTREPRISES
29 rue Auguste Vacquerie 75116 Paris - www.are.fr

Conception graphique et réalisation **Millefeuille Design** - Crédits photos @ Shutterstock : couverture DrHitch

ARE – 29 RUE AUGUSTE VACQUERIE 75116 PARIS – TÉL/FAX : + 33 1 47 20 48 02